

## **TURISZTIKAI VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ A HAZAI ÜZLETI SZÁLLODÁKBAN A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY IDEJÉN**

**Sirkó Márta – Keller Krisztina**

sirkomarta@gmail.com – krisztina.keller@uni-corvinus.hu

**DOI: 10.20520/JEL-KEP.2021.4.1**

### **Absztrakt**

A tanulmány célja a hazai 4 csillagos üzleti szállodák koronavírus-járvány alatti válságkommunikációs folyamatának értékelése, illetve a járvány első és második hulláma alatt folytatott kommunikációjának összehasonlítása. A kvalitatív kutatás keretében 8 mélyinterjú készült a vizsgált szállodák kríziskommunikációért felelős munkatársaival Fall és Massey (2005) három lépésű kríziskommunikációs modelljére építve, az előkészület, a válaszadás és a helyreállítás szakaszait vizsgálva. Az empirikus kutatás eredményeként elmondható, hogy habár a vizsgált szállodákat teljesen váratlanul érte a jelenlegi helyzet, a korábbi protokolljaikra, vis maior szerződéseikre és újonnan szerzett ismereteikre támaszkodva sikerült kidolgozniuk egy olyan kríziskommunikációs tervet, amelyet eredményesen tudtak alkalmazni a koronavírus-járvány alatt.

### **Kulcsszavak**

turizmus, szálloda, üzleti szálloda, válságkommunikáció, COVID19

## **TOURISM CRISIS COMMUNICATION IN DOMESTIC BUSINESS HOTELS DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

**Sirkó Márta – Keller Krisztina**

### **Abstract**

The aim of this study is to evaluate the crisis communication process in domestic four-star business hotels during the coronavirus pandemic and compare the communication during the first and second waves of the pandemic. As part of the qualitative research, eight in-depth interviews were conducted with the crisis communication staff of the surveyed hotels based on Fall and Massey's (2005) three-step crisis communication model, examining the stages of preparation, response, and recovery. As a result of empirical research, although the hotels studied were completely unexpectedly affected by the current situation, they managed to develop a crisis communication plan based on their previous protocols, force majeure contracts, and newly acquired knowledge that they could successfully apply during the COVID-19.

### **Keywords**

tourism, hotel, business hotel, crisis communication, COVID-19

# VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ A HAZAI ÜZLETI SZÁLLODÁKBAN A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY IDEJÉN

*Sirkó Márta<sup>1</sup> – Keller Krisztina<sup>2</sup>*

## Bevezetés

A tanulmány témájának aktualitása vitathatatlan. A COVID19 megjelenése óta 2021. augusztus elejéig közel 204 millió embert betegített meg és több mint 4,3 millió halálos áldozatot követelt világszerte (worldometers.info 2021). A járvány gazdasági és társadalmi hatásai nagyon szerteágazóak (vö. Kovács 2020). A turisztikai szektort kifejezetten nagy mértékben érintette a járvány, hiszen az utazási korlátozások és a társadalmi izoláció számos esetben a munkaerő elbocsátásához vezetett (Nicola et al. 2020). Az Utazási és Turisztikai Világtanács adatai szerint a világjárvány 2020-ban 174 millió turisztikai munkahelyet veszélyeztetett globálisan. A szervezet optimista forgatókönyve szerint a szektor ebből 2021-ben világszerte akár 111 millió munkahelyet is visszanyerhet, ami 17 százalékkal, vagyis 54 millióval kevesebb munkahelyet jelentene a 2019-es adatokhoz képest (WTTC 2021).

A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján 2020-ban a hazai kereskedelmi szálláshelyeken 13 millió vendégéjszakát regisztráltak, amely 58 százalékos visszaesést jelentett az előző évhez képest. A belföldi vendégek 39 százalékkal kevesebb (9,6 millió) vendégéjszakát tölthettek el, míg a külföldi vendégek által eltöltött vendégéjszakák száma 77 százalékkal (3,7 millió) csökkent. A kereskedelmi szálláshelyek 228 milliárd forint bruttó árbevételt realizáltak, amely 59 százalékkal kevesebb, mint az azt megelőző évben (KSH 2021). Összességében elmondható, hogy Magyarország turizmusát még mindig igen erős térbeli és időbeni koncentráció jellemzi. A hazánkba látogató és a belföldi turisták tekintetében is a fő desztinációk Budapest (Közép-Dunavidék) és a Balaton térsége (Csapó – Lőrincz 2020).

A tanulmányban áttekintésre kerül a kríziskommunikáció célja, folyamata, majd a különböző kríziskommunikációs modellek, többek között a Fall és Massey (2005) által készített, az empirikus kutatás alapjául szolgáló három lépcsős modell kerül bemutatásra. A primer kutatás célja az egyes szállodák kríziskommunikációs folyamatának, valamint a járvány első és má-

---

<sup>1</sup> Sirkó Márta a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) 2021-ben végzett marketing mesterszakos hallgatója, aki pályamunkájával a 2021-ben megrendezésre kerülő Intézményi Tudományos Diákkör Turizmusmenedzsment szekciójában első helyezést ért el. A BCE Tehetségéből fiatal kutató – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban című projekt által támogatott Pandémia és változó világunk című esettanulmány író versenyen Turisztikai válságkezelés és kríziskommunikáció a hazai Marriott szállodákban a koronavírus-járvány idején című tanulmányával a második helyen végzett.

<sup>2</sup> Dr. Keller Krisztina egyetemi docens a Budapesti Corvinus Egyetem Turizmus Tanszékének oktatója. Kutatási témája a turizmusbiztonság és a turisztikai vállalkozások rezilienciája.

sodik hulláma alatt, illetve a kettő közötti időszakban történő kommunikációban mutatkozó különbségeinek értékelése. A kutatási kérdések megválaszolására alkalmazott módszertan és a mintaválasztás szempontjainak ismertetését követően bemutatásra kerülnek a vizsgált szállodák kríziskommunikációért felelős munkatársaival készített mélyinterjúk eredményei az előkészület, a válaszadás és a helyreállítás szakaszait vizsgálva.

## **A kríziskommunikáció elmélete**

Az állami szervezetek és a for-profit vállalkozások esetében is fontos, hogy rendelkezzenek egy olyan válságkommunikációs tervvel, amely segít a márkát vagy a fogyasztók egészségét, életét veszélyeztető kockázatok mérséklésében.

### ***A kríziskommunikáció célja***

A válságkommunikáció elsődleges célja az érintettek vállalatról alkotott képének befolyásolása úgy, hogy fenntartja a jelenlegi pozitív imázst, vagy helyreállítja az emberek fejében az idővel megromlott képet (Ray 1999). A vállalkozások ezért igyekeznek a róluk kialakult képet pozitív irányba elmozdítani a válságidőszakokban az érintettek folyamatos informálásával, meggyőzésével vagy éppen motiválásával. A válság alatti kommunikáció másik célja a kár csökkentése, ami alatt az érintettekre és a környezetre gyakorolt negatív hatások minimalizálását értjük a vállalat részéről (Dezenhall 2011). A turizmusban érintett vállalatok által generált hatások a turisztikai kereslet és kínálat dinamikus egymásra hatását eredményezik (Molnár-Csomós 2022).

A válságkommunikáció stratégiai célja a megtévesztés elkerülése és a bizalom kiépítése (Somogyvári 2004). A megtévesztés kapcsán az őszinteség és az igazmondás kötelessége merül fel, a kríziskommunikációs szabálygyűjtemény azt írja elő, hogy tilos hazudni az érintetteknek, mindig őszintén és nyíltan kell kommunikálni (Coombs 1999) a vállalat szavahihetőségének megőrzése érdekében (Somogyvári 2004). A bizalom megteremtése nélkülözhetetlen, mert a reputáció a vállalatok legfontosabb vagyona, amelyek olyan viselkedési eszközöket keresnek, amelyekkel ezt maximalizálni tudják. Amennyiben egy adott üzenetet többféleképpen lehet kommunikálni, vagy egy adott cél nem igazán egyértelmű, akkor a vállalat azt a módot fogja választani, ami a legkisebb ráfordítással jár és a vállalat hírnevének szempontjából a legnagyobb hasznot hozza (Benoit 1995).

Egy válság kitörésekor a fogyasztók tudni akarják, hogy mi történt valójában és nem sokkal később már azt is, hogy ki érte a felelős, éppen ezért a vállalati bocsánatkérés az évek során külön tudománnyá fejlődött. Egy természeti katasztrófa alkalmával is csupán néhány hétig van az azt kiváltó természeti jelenség a középpontban, utána egyre kiemelkedőbb az emberi dimenzió, vagyis, hogy ki a felelős (Tanács – Zemplén 2015).

A kommunikáció nélkülözhetetlen a krízishelyzetek hatékony és eredményes kezelésében, így a válság során az érintettek számára a lehető leghamarabb pontos információt kell szolgáltatni (Mazilu et al. 2019), kulcsfontosságú a nyílt kommunikáció (Yeh 2020), de elengedhetetlen a desztináció turisztikai szolgáltatóinak összefogása is (Birkner et al. 2018). Azokban a turisztikai desztinációkban, ahol a biztonság bármely dimenziója kétségbe vonható, a válságmenedzsmentnek és a kríziskommunikációnak kiemelten fontos szerepe lesz (Kiss – Michalkó 2020).

### ***Kríziskommunikációs modellek***

Egy válság kitörésekor a fogyasztók tudni akarják, hogy mi történt valójában és nem sokkal később már azt is, hogy ki érte a felelős, éppen ezért a vállalati bocsánatkérés az évek során külön tudománnyá fejlődött. Egy természeti katasztrófa alkalmával is csupán néhány hétig van az azt

kiváltó természeti jelenség a középpontban, utána egyre kiemelkedőbb az emberi dimenzió, vagyis, hogy ki a felelős (Tanács – Zemplén 2015).

Egy krízis jelentkezésekor a vállalatoknak intenzív kommunikációs tevékenységet kell folytatniuk. Az érintetteknek gyorsan, pontos üzeneteket kell úgy célba juttatniuk, hogy sokszor a szükséges információk nagy része nem is áll rendelkezésükre. Mindezek mellett vitathatatlan, hogy már a korai kommunikáció is negatív hatást válthat ki (Tanács – Zemplén 2015).

A válságok szempontjából megkülönböztetünk krízis előtti időszakot, a krízist és a krízis utáni időszakot, a válaszadás viszont több különböző szakaszolás szerint történhet, amit az 1. táblázatban összegezett modellek is jól mutatnak (Tanács – Zemplén 2015).

1. táblázat

*A válságreakciók szakaszolása a különböző válságmodellekben*

AZ SCCT VÁLSÁG-KEZELÉSI FOLYAMAT HÁRMAS FELOSZTÁSA	<p><b>Válság előtt:</b> jelek detektálása, preventív lépések, felkészülés</p> <p><b>Válság:</b> kiváltó esemény felismerése és megfelelő válasz kialakítása</p> <p><b>Válság után:</b> a „normál” ügymenetet érintő tevékenységek, mint az utánkövetés, részvétel vizsgálatokban és a tanulási folyamat</p>	Az egyik legelterjedtebb modell. (Coombs 2007)
A VÁLSÁG MENEDZSELÉSÉNEK HÁRMAS FELOSZTÁSA	<p><b>Krízismenedzsment:</b> az inkubációs időszakban</p> <p><b>Operatív krízis:</b> miután egy kiváltó esemény bekövetkezett és megjelennek az első információk</p> <p><b>Krízis-legitimáció:</b> az a kommunikatív válasz, amit a szervezet produkál</p>	A válság-menedzsmenti folyamat modellje, amely nem csak a válságfolyamatot veszi alapul. (Smith 1990)
A VÁLSÁG KIALAKULÁSÁNAK NÉGYES FELOSZTÁSA	<p><b>Figyelmeztető jelek:</b> ahogy betegségnél, a prodromális tünetek utalhatnak a közelgő krízisre</p> <p><b>Akut fázis:</b> amikor a krízis jelentkezik</p> <p><b>Krónikus vagy lábadozó időszak:</b> amikor a válság időről időre ismét figyelmet igényel</p> <p><b>Feloldási időszak:</b> amely során a szervezeti folyamatok visszatérnek a normális kerékvágásba</p>	Az egyik korai modell, amelynek fő szempontja a válság fejlődése alapján vizsgálni az irányítási problémákat. (Fink 1986)
PROAKTÍV SZIMMETRIKUS VÁLSÁGKEZELÉS NÉGYES FELOSZTÁSA	<p><b>Környezetfelmérés:</b> korai jelek vizsgálata és az ügyek fejlődésének befolyásolása</p> <p><b>Megelőzés-tervezés:</b> válságok kialakulását csökkentő menedzsment-döntések és kockázatfelmérés</p> <p><b>Krízis- és válságmenedzsment:</b> milyen terv alapján milyen team hogyan készíti elő a szóvivő(k) számára az üzeneteket</p> <p><b>Krízist követő üzenetkezelés:</b> az érintett felekkel fenntartott kommunikáció, médiafigyelés</p>	Tematizálás- és menedzsment-központú modell: a retorikai dimenzió támogatja a proaktivitást. (González-Herrero – Pratt 1996)

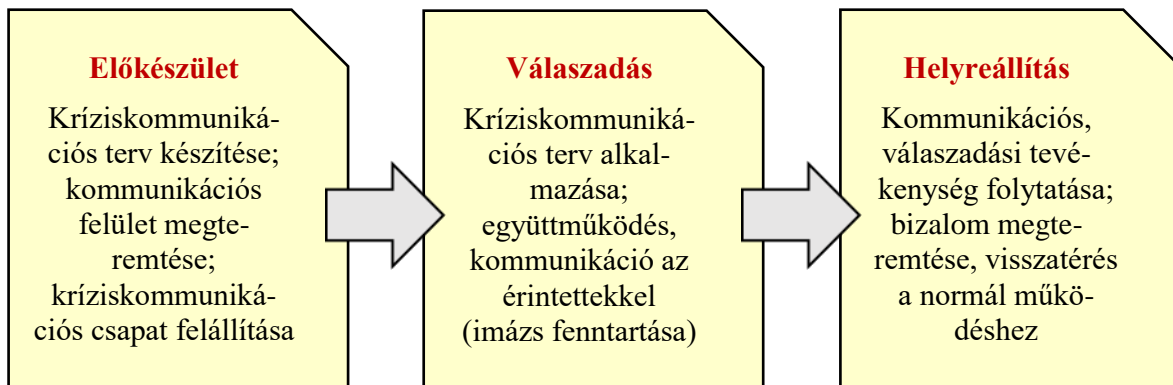
Forrás: Saját szerkesztés Tanács – Zemplén (2015: 7) alapján

## ***A kríziskommunikáció folyamata***

A kríziskommunikáció Fall és Massey (2005) által készített modellje három lépcsőben javasolja a válsághelyzetek kezelését. Ez a modell Faulkner (2001) alapmodelljének egy leegyszerűsített változata, amely az első turizmus specifikus válságkezelési modell.

1. ábra

*A kríziskommunikációs folyamat*



Forrás: saját szerkesztés Fall – Massey (2005: 80) alapján

Az első fázis az előkészület szakasza. Ekkor készül el a későbbiekben alapul szolgáló, az erőforrások figyelembevételével készülő kríziskommunikációs terv, illetve ezzel egyidejűleg kerül kinevezésre a folyamatért felelős csapat, köztük a szóvivők. Ebben a szakaszban hozzák létre azt a kommunikációs felületet is, amely elengedhetetlen lesz a bizalom fenntartásához és a válság átvészeléséhez (Mazilu et al. 2019).

A második fázis a válaszadás időszaka, ekkor jön el az ideje az előző fázisban létrehozott kríziskommunikációs terv alkalmazásának. Ezen szakaszon belül tájékoztatják a szektor döntéshozóit, kulcsszereplőit, majd ezután következnek a PR ügynökségekből, vállalati képviselőkből, valamint jogi képviselőkből összeállt kommunikációs csapat konzultációi, lépései. Ebben a fázisban a gyorsaság alapvető feltétel, hiszen a cél az, hogy megelőzzék a nehezen kontrollálható kommunikációs csatornák – média, negatív szájreklám – által közvetített információkat (Marton et al. 2018). A krízisre azonnal reagálni kell, ugyanis az első 24 óra alatt még alakítható a desztinációról vagy szolgáltatóról alkotott kép; nem megfelelő reakció esetében azonban ez sokat romolhat. Ezen szakaszban kiemelt jelentősége van a médiával való kapcsolattartásnak (Mazilu et al. 2012).

A krízisek menedzselése során három kapcsolati rendszerben van fontos szerepe a kommunikációnak: a krízis helyzetet kezelő szakemberek és a turisztikai szolgáltatók között, a turisztikai szereplők egymás között, valamint a desztináció és a turisták között. Egy turisztikai célterület és a szolgáltatók számára nehézséget jelent a nagy mennyiségben érkező hírek figyelemmel követése, amelyekről függ a krízisre adott válasza (Mair et al. 2014).

Az utolsó fázisban, a helyreállítás szakaszában a legfontosabb kommunikációs feladat a téves információk tisztázása és a korábbi bizalom helyreállítása (Mair et al. 2014). A válaszadási tevékenység folytatása mellett a folyamatos kommunikáció kapja a hangsúlyt. A marketing és kríziskommunikációs csapat a bizalom ismételt kialakítására fókuszál, amely segítséget nyújt a korábbi működéshez való visszatéréshez. A csapat feladata, hogy egységes üzenetközvetítéssel pontos és hiteles tájékoztatást adjon minden érintett felé. Az észlelt kockázat, valamint a pánik csökkenthető a krízis okainak, illetve előrelátható következményeinek jellemzésével, az ezzel kapcsolatos információk átadásával és a folyamatos rendelkezésre állással. Az

általuk irányított kétoldali kommunikáció továbbá hozzájárul egy tudatosabb média tevékenységhez (Marton et al. 2018). A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a COVID19 alatti válságkommunikáció a közösségi médiában „több kívánnivalót is hagy maga után. A tagadás magas szintjét jelzi a kommunikációs aktivitás folyamatos leépülése, a személyesség fokozatos eltűnése a központosított tartalom javára, noha a személyes kapcsolatok kialakítása és megtartása a szolgáltatói szektorban talán fontosabb, mint valaha, elősegítendő a szektor mihamarabbi újraindulását” (Ásványi et al. 2020).

## Empirikus kutatás

A vizsgálatunk középpontjában a koronavírus-járvány alatti kríziskommunikáció áll a hazai 4 csillagos üzleti szállodákban. Az empirikus kutatás célja az egyes szállodák kríziskommunikációs folyamatának értékelése, illetve a járvány első (2020. március 11. – június 18.) és második hulláma (2020. november 4. – 2021. március 31.) alatt, illetve a kettő közötti időszakban történő kommunikációban található különbségek azonosítása.

A kutatási kérdés a következő: Hogyan alakult és változott a kríziskommunikációs folyamat a hazai 4 csillagos üzleti szállodákban a koronavírus-járvány első és második hulláma alatt, illetve a kettő közötti időszakban?

A kutatási kérdéshez kapcsolódóan megfogalmazott alkérdések a következők:

- K1: Hogyan épül fel a kríziskommunikációs folyamat a hazai 4 csillagos üzleti szállodákban?
- K2: Milyen pozícióban dolgozó munkatársak felelősek a kríziskommunikációs folyamatért a hazai 4 csillagos üzleti szállodákban?
- K3: Milyen kommunikációs csatornákon keresztül történik a kríziskommunikáció a hazai 4 csillagos üzleti szállodák esetében?

## Módszertan

A kutatási kérdések megválaszolása szakértői mélyinterjúk segítségével történt. A teljes sokaságba a hazai 4 csillagos üzleti szállodák tartoznak. Magyarországon a kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák száma a 4 csillagos szállodák esetében a legmagasabb (MTÜ 2018), ezért mindegyik vizsgált hotel ebbe a kategóriába tartozik. A koronavírus-járvány alatt többször született kormányrendelet, miszerint a kereskedelmi szálláshelyeken csak üzleti, gazdasági, valamint oktatási céllal érkező vendégek fogadása engedélyezett (Magyar Közlöny 2020), ezért a kutatásban részt vevő minden szálloda üzleti hotel.

Az üzleti szállodák elsősorban egyéni és csoportos üzleti utazókat fogadnak, azonban kisebb arányban érkeznek foglalások szabadidős csoportoktól is. Jellemzően a belvárosban, üzleti negyedekben vagy kongresszusi központok közelében találhatóak és minden esetben rendelkeznek jól felszerelt tárgyalótermekkel (Gade – Ankhati 2016).

A kutatásban az üzleti szállodák csoportján belül a nagy konferenciakapacitással rendelkező hotelek kerültek be a mintába. Az eredeti kutatási tervben a legnagyobb konferenciakapacitással rendelkező öt budapesti és öt vidéki szálloda szerepelt, azonban csak nyolc szálloda munkatársa vállalta a kutatásban való részvételt (2. táblázat). A Novotel Budapest City esetében a teljes konferenciaférőhely a szálloda saját kapacitásából és a szálloda közvetlen közelében található, közvetlen átjárást biztosító Budapest Kongresszusi Központ kapacitásából tevődik össze. Az Akadémia Hotelnél is hozzáadódik a szálloda saját kapacitásához a 100 méterre található Balatonfüredi Szabadidő és Konferencia Központ maximum kapacitása.



2. táblázat  
A kutatásba bevont szállodák jellemzői

Név	Település	Besorolás	Konferencia-férőhely (fő)
Novotel Budapest City	Budapest	4*	2000
Hotel Eger & Park	Eger	4*	1600
Akadémia Hotel	Balatonfüred	4*	1124
Park Inn by Radisson Budapest	Budapest	4*	450
Danubius Hotel Helia	Budapest	4*	400
Courtyard by Marriott Budapest City Center	Budapest	4*	300
Continental Hotel Budapest	Budapest	4* <sup>superior</sup>	300
Aranyhomok Business Wellness Hotel	Kecskemét	4*	200

Forrás: Saját kutatás 2021

Az interjúalanyok kiválasztása során az volt a cél, hogy az egyes szállodákon belül olyan személyek (marketing és PR igazgatók, illetve szállodaigazgatók) kerüljenek megkérdezésre, akik aktívan részt vesznek a szálloda kríziskommunikációs tevékenységében.

A kutatásban résztvevő interjúalanyok nevét, munkahelyét és pozícióját a 3. táblázat tartalmazza.

A megkérdezett interjúalanyok szállodában betöltött pozíciója minden esetben kapcsolódik a krízismenedzsmenthez és -kommunikációhoz. Hatan marketing igazgatóként foglalkoznak ezzel a területtel, míg ketten szállodaigazgató vagy vezérigazgató pozícióban vesznek részt benne.

Az interjúk lebonyolítására 2021. február 11. és március 12. között került sor, a koronavírus-járvány miatt telefonon és videóhíváson keresztül, illetve e-mail formájában.

## A mélyinterjúk eredményei

Az interjúk alapját a Fall és Massey (2005) által készített három lépcsős kríziskommunikációs modell adja, ezáltal a feltett kérdések az előkészület, a válaszadás és a helyreállítás szakaszára bonthatóak, illetve többnyire a modellben szereplő feladatokra épülnek. Az előkészület szakaszában a szállodák krízis előtti kommunikációs tevékenységével és a válságra való felkészültségükkel kapcsolatos kérdések szerepeltek. A válaszadás szakaszában először a koronavírus-járvánnyal, majd a krízis alatti kommunikációval és válságkezeléssel kapcsolatos kérdések kaptak helyet. Végül a helyreállítás szakaszában a krízis utáni kommunikációval és a jövőbeli tervekkel kapcsolatos kérdések következtek.

### Az előkészület szakasza

A válságot megelőző időszakban a legfőbb teendő a krízistervek elkészítése. Egy jól kidolgozott kríziskommunikációs terv nagy mértékben csökkentheti az esetleges károkat (Ritchie 2004). A megkérdezett szállodák közül kettő (Aranyhomok Business Wellness Hotel, Danubius Hotel Helia) már a koronavírus-járvány előtt rendelkezett egy alap válságtervvel, illetve kríziskommunikációs tervvel, amire lehetett építeni, azonban nekik is az adott helyzetre kellett később szabni, hiszen a jelenlegi vírushelyzet olyan példa nélküli, amire senki nem tudott teljes

## 3. táblázat

*A kutatásba bevont interjúalanyok jellemzői*

Név	Szálloda	Jelenlegi pozíció
Ferenczy Anikó	Novotel Budapest City	Értékesítési és marketing igazgató (Novotel Budapest City, Budapest Kongresszusi Központ)
Klemm Balázs	Akadémia Hotel	Vezérigazgató (Hotel & More Holding)
Harmati Judit	Hotel Eger & Park	Szállodaigazgató
Meixner Katalin	Park Inn by Radisson Budapest	Értékesítési és marketing igazgató
Gál Judit	Danubius Hotel Helia	Marketing és kommunikációs igazgató (Danubius Hotels)
Parti János	Courtyard by Marriott Budapest City Center	Értékesítési és marketing igazgató (Budapest Marriott Hotel, Courtyard by Marriott Budapest City Center, Millennium Court Marriott Executive Apartments)
Zsiros-Varga Kitti	Continental Hotel Budapest	PR & Marketing manager
Gere Dávid	Aranyhomok Business Wellness Hotel	Marketing manager

Forrás: Saját kutatás 2021

mértékben felkészülni. „Még soha nem láttam olyan kríziskommunikációs tervet, amiben bárki azzal kalkulált volna, hogy egy teljes szektor napok alatt, nem hónapok és évek alatt, hanem napok alatt elveszítse minden bevételét.” (Danubius Hotel Helia) A Courtyard by Marriott Budapest City Center válságterv helyett üzemeltetésre vonatkozó biztonsági protokollokkal rendelkezett, amelyben a vendégek egészsége és biztonsága mellett üzleti kockázatokat mérlegeltek. A jelenlegi helyzetben kimondottan válságkommunikációt nem folytatnak, azt az elvet követik, hogy nagyon megfontolt és nagyon szűrt üzeneteket fogalmaznak meg és juttatnak el célzottan. A Novotel Budapest City képviselője a mindenkori szerződésekből szereplő vis maior klauzulát említette, amelyben le van írva, hogy a különböző vis maior esetekben hogyan kell eljárniuk. A járvány megjelenése után a vis maior részre egy sokkal részletesebb szerződést dolgoztak ki jogászok segítségével, ami kitér a koronavírus pandémiára és egyéb világméretű járványokra is, és erre tudnak hivatkozni a jelenlegi helyzetben. A többi vizsgált szálloda esetében is voltak különböző iránymutatások, hogy mit kell tenni akkor, ha például terrortámadás éri a szállodát, ha megsérül valaki vagy ha esetleg ágyi poloskát találnak, de egy ilyen méretű egészségügyi válságra ők sem, és szerintük senki sem volt felkészülve.

A Park Inn by Radisson Budapest a koronavírus-járvány megjelenését követően mind a kommunikációt, mind az üzemeltetést érintő változások tekintetében a Radisson Hotel Group iránymutatásait követte. A biztonsági előírások esetében a szállodavállalat központilag meghatározott 20 lépéses biztonsági protokollját vette alapul, melyet minden esetben az aktuális kormányzati döntésekkel összhangban alkalmazott és kommunikált. A Continental Hotel Buda-



pest vezetősége 2020 márciusában kezdte el összerakni a válságtervet, de leginkább arra koncentráltak, hogy ez a nyári újranyitásra elkészüljön. A kríziskommunikációs terv elkészítését a marketinges csapat végezte, amelynek kiindulási alapját a külföldi (olasz, spanyol, német, osztrák) példák adták. Az Akadémia Hotel esetében a szállodát üzemeltető cég vezetősége állította össze a válságtervet, amelyben elsődlegesen összeírták az egészségügyi és vendégfogadás szempontjából elengedhetetlen feltételeket, másodlagosan pedig azokat a szükséges intézkedéseket, amelyek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy a szálloda gazdaságilag át tudja vészelni ezt a nehéz időszakot.

A kríziskommunikációs terv elkészítésével egyidejűleg kinevezésre kerül a folyamatért felelős csapat (Fall – Massey 2005). A kutatásban részt vett szállodák közül a Danubius Hotel Helia esetében a szállodai menedzsment, mint válságkezelő testület már a koronavírus-járvány előtt létezett, azonban csak utána kerültek pontosításra a szerep- és feladatkörök. A többi vizsgált szállodában a menedzsmenten kívül a legtöbb esetben a részlegek vezetői, a marketing részleg munkatársai, illetve a szállodaigazgatók felelősek a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos kommunikációért. A kríziskommunikációs folyamatot jelenleg minden vizsgált hotelben a szállodaigazgató/szállodát üzemeltető cég vezérigazgatója vagy a szálloda marketing igazgatója irányítja.

A koronavírus-járvány megjelenése előtt egyik vizsgált szállodában sem hoztak létre kifejezetten válságkommunikációs felületet. A külső kommunikáció a járvány megjelenését követően is a már meglévő platformokon keresztül történt, azonban a belső kommunikációra két szállodában (Courtyard by Marriott Budapest City Center, Hotel Eger & Park) is aktivizáltak új felületeket, leginkább a közösségi médián keresztül. „Nem hoztunk létre válságkommunikációs felületet, egy nagyon fontos dolgot viszont igen. A Marriott kultúrájában nagyon fontos szerepet töltenek be a dolgozók, ezért nagyon figyeltünk arra, hogy a munkatársaink irányába egy nyílt és rendszeres kommunikációt végezzünk, és ezt egy social media felületen aktivizáltuk.” (Courtyard by Marriott Budapest City Center) A Danubius Hotel Helia esetében nem a krízis miatt, hanem a krízis előtt elkezdett rebranding eredményeképp indítottak el egy új belső kommunikációs csatornát, egy intranetet, amely kis módosítással a jelenlegi helyzetben is a rendelkezésükre áll.

Összegezve elmondható, hogy az előkészület szakaszában a legfontosabb teendők közé a kríziskommunikációs terv készítése, a válságkommunikációs felület elkészítése és az ezért felelős csapat felállítása tartozik (4. táblázat).

4. táblázat

*Az előkészület szakaszának fő teendői*

Kríziskommunikációs terv elkészítése	<b>alap:</b> válságterv, biztonsági protokollok, vis maior klauzula, iránymutatások, külföldi példák <b>bővítés:</b> világjárványok, koronavírus-járvány, egészségügyi előírások, aktuális kormányzati döntések, gazdasági intézkedések
Kríziskommunikációs felület megteremtése	<b>külső kommunikáció:</b> meglévő kommunikációs platformok használata <b>belső kommunikáció:</b> új kommunikációs felületek aktivizálása
Kríziskommunikációs csapat felállítása	<b>irányítás:</b> szállodaigazgató/marketingigazgató/vezérigazgató <b>felelősök:</b> menedzsment, részlegvezetők, marketing részleg

Forrás: Saját kutatás 2021

## **A válaszadás szakasza**

A szállodai szolgáltatás folyamata a koronavírus-járvány következtében minden vizsgált hotel esetében nagy mértékben megváltozott és szinte minden területet érintett. Több oldalas protokollt dolgoztak ki, amelyet a weboldalukon tettek elérhetővé vagy kiküldték közvetlenül a vendégeknek. „Létrehoztuk a Biztos Pihenés elnevezésű protokollt. Ez egy teljesen új alapokon kialakított protokoll, amit nemzetközi ajánlásokat, rendeleteket, nemzetközi láncok gyakorlatát, hazai ajánlásokat, szabályzásokat figyelembe véve folyamatosan frissítünk.” (Danubius Hotel Helia) A szállodai szolgáltatás valamilyen szinten lelassult, hiszen sokkal szigorúbb takarítási és higiéniai protokollokat vezettek be, megváltozott az ételkiszolgálás, több helyen érintésmentessé tették a vendégérkeztetést és a szobákba egészségügyi csomagot készítettek be. Számos apró változtatást kellett eszközölniük és közben figyelniük arra, hogy a vendégek továbbra is a megszokott színvonalon tölthessék el náluk a napjaikat.

A szállodákra vonatkozó kötelező járványügyi előírások betartása mellett több szállodában bevezettek ezeken túlmutató egészségügyi és biztonsági óvintézkedéseket is. Ilyen például a munkatársak időszakos tesztelése, a szobák pihentetése a takarítást követően, illetve többen említették, hogy a szálloda közösségi tereiben történő kötelező maszkhasználatot már korábban bevezették, mint hogy a kormányzati döntés megszületett volna. A Park Inn by Radisson Budapest a reggeli kínálatát bár továbbra is a megszokott svédasztalos formában biztosította, de az egyes ételtípusokat külön-külön csomagolták, és külön személyzet kínálta a vendégeknek. Így a vendégek a mindenkori biztonsági protokoll betartása mellett továbbra is ugyanabban a szállodai gondoskodásban részesülhettek, mint korábban. A rendezvények tekintetében a szálloda – a reggelihez hasonlóan – szintén külön csomagolt, 1 fős kávészünet boxot vezetett be. A Courtyard by Marriott Budapest City Centert az úgynevezett elektrosztatikus spray-k használata különbözteti meg más szállodáktól, amelyek a levegőben szétszórják a fertőtlenítőszeret és megölik a vírusok és baktériumok 99%-át.

A turisták észlelt kockázata legalább olyan fontos szerepet játszik az utazási döntési folyamatban, mint az utazás helye, ideje, módja, típusa vagy a felmerülő költségek (Karl – Schmude 2015). A kutatásban részt vett szállodák az óvintézkedések betartásán és kommunikálásán kívül nem tesznek további intézkedéseket a vendégek észlelt kockázatának csökkentése érdekében. A hotelek a különböző egészségügyi és biztonsági óvintézkedéseket igyekeznek minél gyorsabban és hatékonyabban beépíteni a mindennapjaikba és a kommunikációjukba úgy, hogy a vendégek biztonságban érezhessék magukat, de mégse zavarja őket a megszokott helyzettől való eltérés. „Hiszek abban, hogy szálloda vagyunk, nem börtön. A mindenkori korlátozások és előírások maximális betartása mellett továbbra is célunk, hogy biztosítsuk vendégeinknek a tőlünk megszokott kényelmet és gondoskodást.” (Park Inn by Radisson Budapest) A Danubius Hotels – ennek részeként a Helia is – megpróbált olyan intézkedéseket hozni, amelyeket transzparenssal tudnak kommunikálni és azok valós biztonságérzetet alakíthatnak ki. „Azt gondolom, hogy a higiénia és biztonság kommunikációja terén nagyon fontos, hogy azt mutassuk meg, ahogyan valójában működünk. Nem csak olyannak kell lenni, de olyannak is kell látszani, ahogyan tényleg üzemeltetjük szállodáinkat, viszont nem szabad jobbnak látszani, mint amilyenek vagyunk.” (Danubius Hotel Helia)

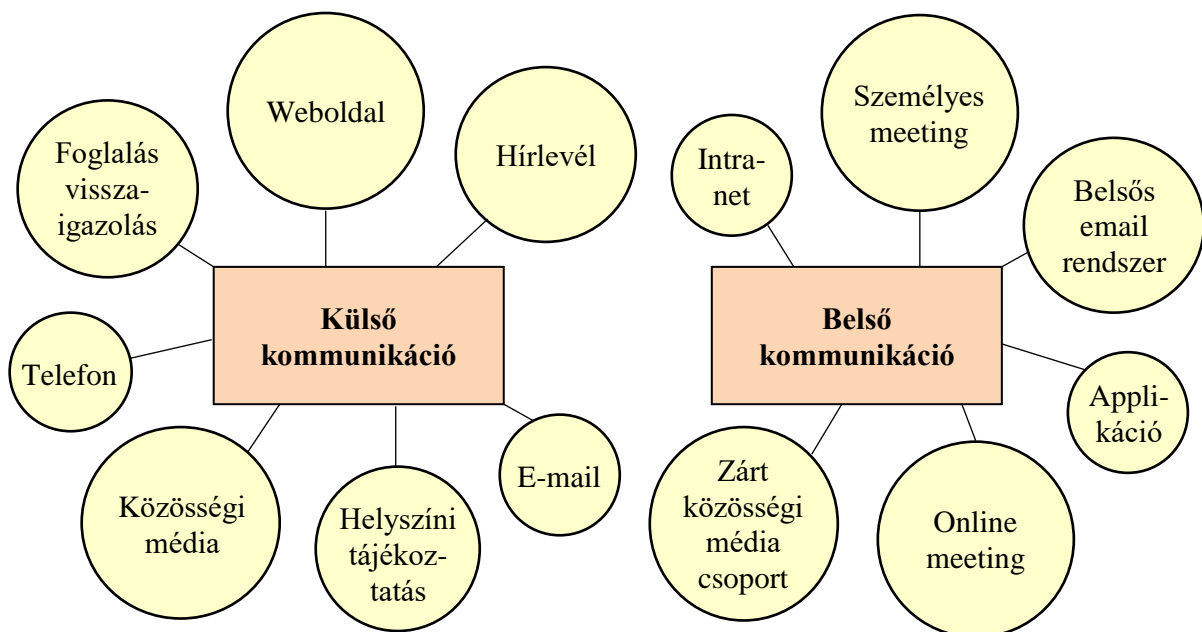
A krízis folyamán az utazók és a belső érintettek körében is a kommunikáció követeli meg a legnagyobb figyelmet (Cartier – Taylor 2020). A vizsgált szállodák igyekeznek minél széleskörűbb tájékoztatást adni a vendégeknek, illetve a partnereknek a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos információkról. A külső kommunikációhoz több csatornát is igénybe vesznek, hiszen a transzparencia szempontjából fontos, hogy minél több információt, minél több forrásból eljuttassanak az érdeklődőknek. A saját weboldalt minden szálloda említette, az itt található COVID19 protokollt folyamatosan frissítik. A másik gyakran használt csatornát a közösségi

média oldalak jelentik, ezek közül is leginkább a Facebook. Egyedül a Courtyard by Marriott Budapest City Center munkatársa említette, hogy a Marriott szállodalánc világméretű kampányain kívül helyi szinten nem jellemző, hogy ezt a platformot erre a célra használnák. Többször említésre került, hogy a foglalás visszaigazolásban elhelyezik az aktuális tájékoztatót, illetve hírlevélben keresztül is kiküldik ezeket. A Continental Hotel Budapest munkatársa mindezek mellett megemlítette, hogy telefonon és e-mailen keresztül is tájékoztatják a törzsvendégeket, illetve a korábbi vagy jelenlegi foglalással rendelkező vendégeiket. Az eddigi tapasztalatok alapján a szállodák honlapján található COVID19 tájékoztatókból elég felületesen informálnak a vendégek, ezért több szálloda (Aranyhomok Business Wellness Hotel, Park Inn by Radisson Budapest) is a helyszíni tájékoztatás intenzívebbé tétele mellett döntött, mint például az érkezéskor kézhez kapott tájékoztató füzet, a szobába bekészített brossúra vagy a házon belül elhelyezett információs mobilfalon és okostévéen közzétett kiírások. A Danubius Hotel Helia és a Continental Hotel Budapest munkatársai külön kiemelték a partnerek tájékoztatásának fontosságát, amely náluk telefonon és partnerleveleken keresztül történik.

A vendégek, illetve a partnerek tájékoztatásán kívül szükség van a munkatársak megfelelő informálására is. A megfelelő kommunikációval erősíthető a közösségtudat és a turizmusban dolgozók érezhetik, hogy nincsenek egyedül a nehézséggel, illetve bármikor számíthatnak segítségre (Cartier – Taylor 2020). A kutatásban részt vett szállodák szerint a belső kommunikáció a legfontosabb, hiszen adott esetben a munkatársak adják tovább az információt a vendégeknek. A legtöbb szálloda a szóbeli tájékoztatást részesíti előnyben, mivel ilyenkor lehet látni, hogy mindent értenek-e az alkalmazottak, illetve a felmerülő kérdésekre azonnal választ lehet adni. Ennek leggyakoribb eszközei az online vagy személyes megbeszélések. Emellett fontosnak tartják az írásos kommunikációt is, amelyet a legtöbb esetben belső e-mail rendszeren, intraneten vagy zárt közösségi média csoporton keresztül bonyolítanak le (2. ábra).

2. ábra

*A vizsgált szállodák által leggyakrabban használt kommunikációs csatornák*



Forrás: Saját kutatás 2021

A külső és belső kommunikáció párhuzamosan történik, hiszen a vizsgált szállodáknak egyidőben kell tájékoztatniuk a külső és belső érintetteket, ehhez azonban egészen más eszközöket vesznek igénybe. A 2. ábrán a körök nagysága arra utal, hogy az adott kommunikációs csatornát milyen gyakorisággal említették az interjúalanyok, tehát minél nagyobb az adott kör, annál több szálloda munkatársa említette, hogy ők igénybe veszik azt a szállodai kríziskommunikáció során.

A munkatársak tájékoztatása mellett a jelenlegi helyzetben fontos a szállodai személyzet képzése is. Minden vizsgált szállodában tartanak valamilyen formában kifejezetten a koronavírus-járvány miatti protokollra vonatkozó képzést, amelyet több esetben tájékoztatásnak neveztek. A hatóságok által kiadott rendelkezéseket a vezetőség megbeszélte, megírták a tréningterveket, majd az adott részleg vezetője kapta azt a feladatot, hogy a tudást átadja a saját beosztottjainak, illetve később számon is kérje rajtuk. A Courtyard by Marriott Budapest City Center az egyetlen szálloda, ahol a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos rendszeres képzést általában külsős szakember tartja, nemrég például az Ecolab képviselője tartott előadást a munkatársaknak.

A marketingkommunikációra fordított összeg a koronavírus-járvány alatt szinte minden kutatásban részt vett szállodánál azonos irányban változott. Legtöbb esetben „szinte megsemmisült” (Danubius Hotel Helia), „nullára csökkent” (Continental Hotel Budapest), „szinte lenullázódott” (Park Inn by Radisson Budapest), „nem volt költsége” (Hotel Eger & Park) válaszok érkeztek, illetve egy esetben „kb. az ötödére esett vissza” (Courtyard by Marriott Budapest City Center). Ez annak a következménye, hogy a vizsgált szállodák csak a legszükségesebb kommunikációt folytatják, szinte nem hirdetnek. Az összes költséget olyan mértékig fogták vissza, amennyire csak lehetséges ahhoz, hogy működőképes maradjon a vállalkozás. Az Akadémia Hotelt üzemeltető Hotel & More munkatársa válaszolta egyedül, hogy ez az összeg növekedett, sőt megduplázódott a járvány alatt.

A vizsgált szállodák közül három (Akadémia Hotel, Aranyhomok Business Wellness Hotel, Park Inn by Radisson Budapest) a koronavírus-járvány előtt sem volt kapcsolatban külsős marketingügynökséggel, mindent a saját marketingcsapatukkal oldottak meg. Két szálloda (Courtyard by Marriott Budapest City Center, Novotel Budapest City) meg tudta tartani a marketingtevékenységgel megbízott vállalkozóit, három szálloda (Continental Hotel Budapest, Danubius Hotel Helia, Hotel Eger & Park) azonban teljesen leállította a külsős partnereket és minden feladatot a főállású munkatársakkal oldott meg.

Az utazással kapcsolatos döntéshozatalban az utazásokat befolyásoló kockázati tényezők mellett az információkeresés is meghatározó. A turisták az észlelt kockázatuk csökkentése érdekében minél több forrásból igyekeznek információkat gyűjteni (Maser – Weiermair 1998). A koronavírus-járvánnyal kapcsolatosan beérkezett kérdések megválaszolásáért a legtöbb esetben az adott terület vezetője felelős, ahol a vendég érdeklődik (például, ha szobafoglalással kapcsolatos, akkor a rezerváció, ha rendezvénnyel, akkor az értékesítés) vagy a szállodaigazgató, illetve a marketing igazgató. A Continental Hotel Budapest munkatársa említette egyedül, hogy a szállodának van egy vendégkapcsolatért felelős munkatársa, aki a legtöbb ilyen típusú kérdésre válaszol.

A beérkezett kérdésekre alapozva a Danubius Hotel Helia említette, hogy frissíti a nyilvánosan elérhető protokollját, a többi szállodában nem történik változás a kommunikációban a korábban felmerülő kérdések alapján. A szabadidős turistáktól pandémia alatt beérkezett kérdések a legtöbb esetben azzal kapcsolatosak, hogy mikor nyit számukra a szálloda, illetve a wellness részleg. A koronavírus-járvány elején a legnagyobb aggodalom az volt, hogy mi lesz a foglalásukkal, át tudják-e foglalni az időpontjukat. Az üzleti turistákat az érdekli a legjobban, hogyan tudnak eljutni a szállodába, mi fog történni a repülőtéren, melyek azok az előírások, amelyeknek meg kell felelniük. Emellett a helyi és országos korlátozásokkal kapcsolatban, illetve a szállodai protokollokra vonatkozóan kérnek információt. A csoportok esetében az ügy-

nevezett „buborék” kapcsán érkeznek kérdések, amikor egy nagyobb, általában sportolókól álló csapat érkezik a szállodába, akiket nagyon szigorú előírások mellett, teljesen elkülönítve szeretnének elhelyezni. A nagyobb szállodák ezt meg tudják oldani, a személyzetet tesztelik és nem engedik őket abban az időszakban a szállodán kívülre, illetve az extra igényeiket is tudják teljesíteni.

Más szállodák kríziskommunikációs tevékenységét a kutatásban részt vett hotelek mindegyike folyamatosan figyeli, egyedül a Novotel Budapest City munkatársa említette, hogy náluk ez központi szinten történik. A versenytárs-figyelést egy alapvető folyamatnak tartják, mindenki követ mindent, ezért elég hasonló az egyes szállodák válságkommunikációja. A Continental Hotel Budapest marketing csapata a koronavírus-járvány elején a külföldi szállodák tevékenységét monitorozta, az interjú készítésének időpontjában (2021. március) viszont csak a hazai hotelek kríziskommunikációját figyelték. Többen említették, hogy vannak más szállodáktól átvett gyakorlataik, a Park Inn by Radisson Budapest munkatársa kiemelte, hogy mennyire büszke a pandémia alatti összefogásra és arra, hogy a szállodák egymást segítve osztották meg tapasztalataikat a rendkívüli helyzetben. Esetükben nagyon hamar kialakításra került a svédasztalos reggeli covid-biztos verziója, melyet több szálloda is bevezetett.

Ha egy turisztikai célterület válságba kerül, nélkülözhetetlen a turisztikai szolgáltatók együttműködése adott desztinációban (Birkner et al. 2018), ez megvalósul a vizsgált szállodák esetében. „Egyrészt a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségén keresztül lobbizunk, továbbá más szállodaigazgatókkal karöltve lobbizunk a kormányzati szerveknél.” (Courtyard by Marriott Budapest City Center) A vizsgált szállodák folyamatosan kommunikálnak, napi kapcsolatban vannak egymással és a különböző szakmai szervezetekkel, legtöbbször a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetséggel, illetve a Magyar Turisztikai Ügynökséggel. Vidéki szállodák esetében ez kiegészül a helyi és megyei intézményekkel. „Nagyon sok szállodaigazgatóval vagyok napi kapcsolatban, mindemellett a helyi önkormányzat, a megyei önkormányzat és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara vezetőivel is tartom a kapcsolatot.” (Hotel Eger & Park)

A kutatásban részt vett szállodák kríziskommunikációja öt hotel (Akadémia Hotel, Continental Hotel Budapest, Danubius Hotel Helia, Novotel Budapest City, Park Inn by Radisson Budapest) esetében változott az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban. A változás két leggyakoribb oka a mindenkori szabályozás, hiszen a kormány döntéseit a szállodák folyamatosan kommunikálják, illetve, hogy az első hullám mindenkit teljesen váratlanul ért, a legtöbben nem rendelkeztek válságtervvel, gyorsan kellett reagálni és sok mindenről sok mindent kommunikálni, azonban a második hullámra már sokkal jobban fel tudtak készülni. „Az elsőnél volt a kialakítás, a másodiknál már csak az adaptálás, finomítás.” (Danubius Hotel Helia) A változás egy további oka arra vezethető vissza: a szállodák úgy érezték, hogy a vendégeik a második hullámra már tisztában voltak a koronavírus-járvány minden részletével és szeretnének már más, sokkal pozitívabb dolgokat is látni, ezért a legfontosabb információkat továbbra is átadták, de próbáltak más, szállodájukkal kapcsolatos dolgokról kommunikálni. „Értjük, hogy koronavírus-járvány van, de ezzel együtt kell élnünk. A vendégekkel folytatott kommunikáció során nem szabad, hogy minden erről szóljon!” (Park Inn by Radisson Budapest) A kommunikációt nem változtató szállodák döntésüket azzal indokolták, hogy az első hullám alatti stratégiájuk működött, ezért nem érezték a változtatás szükségét.

A válságterv, illetve a kríziskommunikációs terv alkalmazása a vizsgált szállodákban valamilyen formában segítette a koronavírus-járvány okozta károk csökkentésében. Két szálloda esetében kézzelfogható bizonyíték is van arra, hogy a válságkommunikáció sikeres volt. „Igen, segítette. A vendégszámot is változtató az, hogy a válságkommunikáció milyen sikeres. Erre kézzelfogható bizonyítékaink is vannak.” (Danubius Hotel Helia) „Inkább az elv az, ami minket segít, amibe beletartozik a kommunikáció is. Ennek az eredménye, hogy 2020-ban a szálloda

üzemi eredménye gyakorlatilag nulla volt, amit egy óriási sikerként könyveltünk el. Semmilyen módosításra nem lenne szükség, mi abban hiszünk, hogy amit eddig csináltunk, az jó és ezt fogjuk folytatni a következő hónapokban is.” (Courtyard by Marriott Budapest City Center)

### **A helyreállítás szakasza**

A turizmus fellendülése egy desztinációban kórokozók okozta válságok esetén átlagosan 19,4 hónap (WTTC 2019). A krízis utáni helyreállítási időszak a vizsgált szállodák szerint leg hamarabb 2021. május-június környékén kezdődhet el. Először a belföldi turizmus fog elindulni, külföldi vendégekre és konferenciákra ősz előtt nem számítanak. A koronavírus-járvány előtti működéshez való visszatérést a budapesti szállodák sokkal későbbre datálják, szerintük a 2019-es számokat 2023-2024-ben fogják először elérni. Gyorsíthat a folyamat, ha a 2021 őszi tervezett események (Vadászati Kiállítás, Nemzetközi Eucharisztikus Kongresszus, Fenntarthatósági Expo) megrendezésre kerülnek, hiszen ezek több tízezer vendéget hoznak, de a szakemberek nem szeretik a kiugró teljesítményű dátumokat. „Ami nagyon fontos, az az a keresleti szint erősség, ami január 1-től dec 31-ig tart, a hét minden napján, hétfőtől vasárnapig. Ez az a kereslet, ami nagyon lassan fog visszaállni, de esetlegesen lesznek olyan dátumok, amikor lesznek megugrások.” (Courtyard by Marriott Budapest City Center) „Rendkívül összetett kérdés és sok az ismeretlen tényező: hogyan alakul a kereslet országonként és szegmensenként? A szállodák tudnak-e alkalmazkodni a megváltozott piaci körülményekhez? Meg tudnak-e valósulni a tervezett új szállodaberuházások? Újra tudnak-e nyitni, a bezárt szállodák?” (Park Inn by Radisson Budapest) A vidéki szállodák ennél optimistábbak, 2022 tavaszára tennék ezt a dátumot, a balatonfüredi Akadémia Hotel már 2021. júniustól arra számít, hogy visszatérnek a krízis előtti működéshez.

A turisztikai válságok helyreállítási szakaszában a leglényegesebb feladat, hogy visszanyerjék a turisták bizalmát (Marton et al. 2018). A vizsgált szállodák munkatársai szerint a járvány második hulláma alatt nem a koronavírus-járvány tartja vissza a vendégeket, hanem a korlátozások, úgy gondolják, hogy aki a későbbiekben utazni akar, az utazni is fog. A két hullám között sem voltak bizalmatlanok, mivel látták, hogy amit tudnak, megtesznek a koronavírus terjedése ellen. Ezeket a protokollokat a továbbiakban is folytatni fogják.

### **Összegzés és szakmai javaslatok**

A tanulmány szerzői elsőként kutatták a hazai üzleti szállodák válságkommunikációját a koronavírus-járvány első két hulláma alatt. A témában megjelent korábbi tanulmány szerzői (Ásványi et al. 2020) térben szűkebb mintával dolgoztak (budapesti szállodákat vizsgáltak), kizárólag a Facebook-on történő kommunikációra koncentráltak, valamint a járvány első hullámában született bejegyzéseket vizsgálták. A kapott eredmények összhangban vannak, hiszen mindkét tanulmány konklúziója, hogy az első hullám után változtatásra van szükség a marketingkommunikációs stratégiában, mivel az utazók pozitívabb hangvétellű üzeneteket szeretnének látni. Munkánkból kiderül, hogy ez a váltás sikeresnek bizonyult volt, valamint érdemes a külső kommunikációt több csatornán keresztül folytatni, nem elég csak a Facebook-oldalt használni.

A kutatás eredményeképpen elmondható, hogy a vizsgált szállodákat teljesen váratlanul érte a jelenlegi helyzet, azonban korábbi protokolljaikra, vis maior szerződéseikre és újonnan szerzett ismereteikre támaszkodva sikerült kidolgozniuk egy olyan válságtervet, illetve kríziskommunikációs tervet, amelyet eredményesen tudtak alkalmazni a koronavírus-járvány alatt. A belső és külső kommunikációjuk során valamennyi kommunikációs csatornájukat használták, átlátható módon kommunikálták az intézkedéseiket, a vendégeik és a munkatársaik is biztonságban érezték magukat.



A vizsgált szállodák igyekeznek minél széleskörűbb tájékoztatást adni az érintetteknek. A külső kommunikációhoz több csatornát is igénybe vesznek, hiszen a transzparencia szempontjából fontos számukra, hogy minél több információt, minél több forrásból eljuttassanak az érdeklődőknek. A saját weboldal, a közösségi média oldalak, a foglалás visszaigazolásában elhelyezett aktuális tájékoztató, a hírlevél, a telefonos és e-mailes értesítés és a helyszíni tájékoztatás a legjellemzőbb kommunikációs felületek. A kutatásban részt vett szállodák szerint a belső kommunikáció a legfontosabb, hiszen adott esetben a munkatársak adják tovább az információt a vendégeknek. A legtöbb szálloda a szóbeli tájékoztatást részesíti előnyben, amelynek leggyakoribb eszközei az online vagy személyes megbeszélések, de emellett fontosnak tartják az írásos kommunikációt is, amelyet a legtöbb esetben belső email rendszeren, intraneten, applikáción vagy zárt közösségi média csoporton keresztül bonyolítanak le.

A kutatásban részt vett szállodák kríziskommunikációja szinte minden esetben változott az első és második hullám alatt, illetve a kettő közötti időszakban. A változás leggyakoribb oka a mindenkori szabályozás, illetve, hogy az első hullám mindenkit teljesen váratlanul ért, nem rendelkeztek válságtervvel, gyorsan kellett reagálni és sok mindenről sok mindent kommunikálni, azonban a második hullámra már sokkal jobban fel tudtak készülni. Emellett úgy érezték az utazók a második hullámra már tisztában voltak a koronavírus-járvány minden részletével és szeretnék már más, sokkal pozitívabb dolgokat is látni, ezért a legfontosabb információkat továbbra is átadják, de próbálnak más szállodával kapcsolatos dolgokról kommunikálni. A hotelek az első hullám alatt használták a legaktívabban a Facebook-oldalukat a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos kommunikációra.

Az eredmények alapján a kutatás során vizsgált három időszakra (krízis előtt, közben, után) vonatkozóan fogalmazhatók meg javaslatok, ezzel lefedve a kríziskommunikációs folyamathoz tartozó előkészület, válaszadás és helyreállítás szakaszokat.

Az interjúk alapján kiderült, hogy a szállodák nem rendelkeztek olyan válságtervvel, illetve kríziskommunikációs tervvel, amivel egy ilyen méretű járványhelyzetet kezelni tudtak volna. A koronavírus-járvány megjelenése azonnali reagálásra kényszerítette őket, amit nagyban megnehezített az előzetes válságterv hiánya. Egy esetleges későbbi világjárvány megjelenése esetén megoldást jelentene, ha a jelenlegi tapasztalatok alapján létrehoznának egy olyan egészségügyi kockázatok elemzését is tartalmazó válságtervet és hozzá kapcsolódó kríziskommunikációs tervet, amelybe beépítik a mostani jó gyakorlatokat és kijavítják az esetleges hibákat. A létrehozott válságterv alkalmazásának sikerességét érdemes lenne mérni a jövőben minden hotel esetében.

A szállodák munkatársai említették, hogy az általuk kiadott több oldalas, részletes COVID19 tájékoztatókat nem mindig olvassák végig a vendégek. Ennek kiküszöbölésére érdemes lenne létrehozni egy egyoldalas összefoglalót, amelyben a legfontosabb tudnivalók szerepelnek, olyan ikonokkal ellátva, amelyekkel a vendégek utána a szállodában is találkozni fognak. Ezt javasolt lenne elhelyezni a honlapon, a visszaigazolásokban, illetve több helyen a szállodában is, például a bejáratnál, recepción, valamint a szobákban.

A COVID19 tájékoztatókat ajánlott a weboldalon jól látható helyen megjeleníteni, hiszen minél feltűnőbb, annál nagyobb esély van rá, hogy a vendégek észreveszik és elolvassák ahelyett, hogy rögtön a szállodához fordulnának az ezzel kapcsolatos kérdéseikkel. A beérkezett kérdésekre alapozva azonban érdemes ezt a tájékoztatót folyamatosan frissíteni.

A koronavírus-járvány megjelenését követően a hatásos fertőtlenítés érdekében számos új technológia született. Ezeket javasolt lenne használni a szállodákban, hiszen nagyon rövid idő alatt, akár egy kávészünet alatt fertőtleníteni tudnak egy egész konferenciatermet. A bevezetés után ennek megfelelő kommunikálásával ki lehetne emelkedni a biztonság és tisztaság vonatkozásában.

A szállodák munkatársai többször említették, hogy a jelenlegi helyzetben nagy harc folyik a Magyarországra érkező sportcsapatok megszerzéséért, annak ellenére, hogy érkezésükkor a szálloda „buborék” alá kerül. Erre várhatóan a jövőben is szükség lesz, ezért egy szállodának versenyelőnyt jelentene, ha tökéletesítené ennek módszertanát.

Az interjúk során többször elhangzott, hogy a szállodák amellet, hogy figyelik egymás kríziskommunikációs tevékenységét, a legtöbb esetben együtt is működnek. Előnyös lenne a jövőben fokozni ezt az együttműködést, megosztani egymással a tapasztalatokat, jó gyakorlatokat, ezzel segítve egymás és saját maguk helyzetét. Mivel ez egy minden szállodát egyaránt érintő válsághelyzet, jó ötlet lenne a nyilvánosság felé történő közös üzenetek megfogalmazása is. Ehhez a szállodáknak nagy segítséget jelentene, ha a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége indítana egy kríziskommunikációs tanfolyamot számukra.

Az együttműködést érdemes lenne a krízis utáni helyreállítási időszak idején is folytatni. A szállodáknak marketing szempontból célszerű lenne csatlakozni a hazai turisztikai szervezetek üzeneteihez, illetve országos kampányaihoz, valamint előnyös lehetne a külföldi promóciós cégekkel való együttműködés is.

A kutatást a jövőben célszerű lenne a koronavírus-járvány további hullámaira kibővíteni. A vizsgálatot érdemes továbbá nem üzleti típusú és nem négycsillagos szállodákra kiterjeszteni, amely lehetőséget adna a különböző jellegű és minősítésű szálláshelyek kríziskommunikációja közti különbségek azonosítására. Az interjúalanyok körét is érdemes továbbá kibővíteni a nemzeti vagy települési szintű turisztikai kommunikációban érintett szakemberekre. Végezetül fogyasztói oldalról is ajánlatos megvizsgálni a témát, hogy az üzleti utazók számára mennyire volt hatékony a szállodák kríziskommunikációs tevékenysége, milyen ezzel kapcsolatos tapasztalataik vannak.

A mélyinterjúk kutatás legfőbb korlátját a tanulmány témája jelentette, hiszen a pandémia nagymértékben befolyásolta az interjúk lebonyolításának módját, illetve a szállodaiiparban kialakult válság hatására több hotel nem reagált a megkeresésre, illetve elutasította a kutatásban való részvételt.

## IRODALOM

- Ásványi Katalin – Markos-Kujbus Éva – Csordás Tamás (2020) Budapesti szállodák Facebook-válságkommunikációjának dinamikája a COVID-19 járvány kezdetén. *JEL-KÉP*, (4) 94–107. <https://doi.org/10.20520/JEL-KEP.2020.4.95>
- Benoit, William L. (1995) *Accounts, excuses and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press, NY.
- Birkner Zoltán – Marton Zsuzsanna – Keller Krisztina (2018) Az innováció értelmezése a turizmusbiztonság területén – különös tekintettel az oktatás és a kutatás területére. *Rendőrségi Tanulmányok*, 1 (3), pp. 71–80.
- Cartier, Elizabeth A. – Taylor, Lorraine L. (2020) Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100635. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100635>
- Csapó János – Lőrincz Katalin (2020) A turizmus gazdaságban betöltött szerepe és irányai Magyarországon a COVID-19 előtt és után. *Geometodika: Földrajz Szakmódszertani Folyóirat* 4:3 5–16.  
[https://geometodika.hu/wpcontent/uploads/GM\\_2020\\_03\\_CSJLK-1.pdf](https://geometodika.hu/wpcontent/uploads/GM_2020_03_CSJLK-1.pdf)  
<https://doi.org/10.26888/GEOMET.2020.4.3.1>

- Coombs, W. Timothy (1999) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, Sage, CA.
- Coombs, W. Timothy (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Los Angeles, Sage.
- Dezenhall, Eric (2011) *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*. Easton Studio Press, CT.
- Fall, Lisa T. – Massey, Joseph Eric (2005) The Significance of Crisis Communication in the Aftermath of 9/11: A National Investigation of How Tourism Managers Have Re-Tooled Their Promotional Campaigns. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19 (2–3), 77–90. [https://doi.org/10.1300/J073v19n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J073v19n02_07)
- Faulkner, Bill (2001) Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22 (2). 135–147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Fink, Steven (1986) *Crisis Management*. American Management Association, NY.
- Gade, Jayaprakashnarayana – Ankathi, Raghu (2016) *Tourism Management: Philosophies, Principles and Practices*. Zenon Academic Publications, Hyderabad.
- González-Herrero, Alfonso – Pratt, Cornelius B. (1996) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 8 (2). 79–105. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0802\\_01](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0802_01)
- Henderson, Joan C. (1999) Tourism management and the Southeast Asian economic and environmental crisis: A Singapore Perspective. *Managing Leisure*, 4. 107–120. <https://doi.org/10.1080/136067199375887>
- Karl, Marion – Schmude, Juergen (2017) Understanding the role of risk (perception) in destination choice: A literature review and synthesis. *Tourism Review*, 65 (2). 138–155.
- Kiss Kornélia – Michalkó Gábor (2020) A turizmus- és biztonságmarketing. In: Michalkó Gábor – Németh József – Ritecz György (2020) *Turizmusbiztonság*. Budapest, Dialóg Campus. 129–141.
- Kormány 484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelete a veszélyhelyzet idején alkalmazandó védelmi intézkedések második üteméről. *Magyar Közlöny*, 2020 (242), 7662–7670. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/e35363d964683da1d1a8b57aa9220fe36dfb5f7f/megtekintes> (Letöltve: 2021.02.06.)
- Kovács László (szerk.) (2020) *Globális kihívás – lokális válaszok. A koronavírus (Covid19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai*. Szombathely, Savaria University Press.
- Központi Statisztikai Hivatal (2021) *Gyorstájékoztató – Kereskedelmi szálláshelyek forgalma, 2020. december*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ksz/ksz2012.html> (Letöltve: 2021.02.01.)
- Lindblom, Arto – Lindblom, Taru – Lehtonen, Miikka J. – Wechtler, Heidi (2017) A study on country images, destination beliefs, and travel intentions: A structural equation model approach. *International Journal of Tourism Research*, 20 (5). 1–10. <https://doi.org/10.1002/jtr.2148>
- Magyar Turisztikai Ügynökség (2018) *A magyarországi kereskedelmi szálláshelyek 2018-as főbb eredményei*. [https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi\\_szallashelyek\\_adatai\\_2018.pdf](https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf) (Letöltve: 2021.02.01.)

- Mair, Judith – Ritchie, Brent W. – Walters, Gabby (2014) Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1). 1–26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- Marton Zsuzsanna – Keller Krisztina – Birkner Zoltán (2018) *A kockázatészlelés és desztináció imázs a turizmusbiztonság szemszögéből*, LX. Georgikon Napok. 154–160.
- Maser, Birgit – Weiermair, Klaus (1998) Travel Decision-Making: From the Vantage Point of Perceived Risk and Information Preferences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7 (4). 107–121. [https://doi.org/10.1300/J073v07n04\\_06](https://doi.org/10.1300/J073v07n04_06)
- Mazilu, Mirela – Marinescu, Roxana – Bălă, Dumitru – Dragomir, Loredana (2012) Crisis Management in Tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 14. 289–298.
- Molnár-Csomós Ilona (2022) A turizmus jólétre gyakorolt hatása a helyi lakosság vonatkozásában. *Turizmus Bulletin*, 22 (3), megjelenés alatt.
- Nicola, Maria – Alsafi, Zaid – Sohrabi, Catrin – Kerwan, Ahmed – Al-Jabir, Ahmed – Iosifidis, Christos – Agha, Maliha – Agha, Riaz (2020) The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78. 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Péter Erzsébet – Németh Kornél – Lelkóné Tollár Ildikó (2018) Turizmusbiztonság, mint újonnan felmerülő fogyasztói igény, *Turizmus Bulletin*, 18 (2). 30–37. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2018v18n2.4>
- Ray, Sally J. (1999) *Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry*. Greenwood Publishing Group, CT.
- Ritchie, Brent W. (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6). 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Smith, Denis (1990) Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 1990/4. 263–275. <https://doi.org/10.1177/108602669000400402>
- Somogyvári Márta (2004) *A vállalati publicisztikai krízisek és az alkalmazott kríziskommunikációs stratégiák*. PTE Egyetemi Könyvtár, Pécs.
- Tanács János – Zemplén Gábor (2015) Válság, kommunikáció, érvelés: Kríziskommunikáció argumentáció-elméleti nézőpontból. *Jel-Kép*, (2), pp. 1–14. <https://doi.org/10.20520/Jel-Kep.2015.2.1>
- Yeh, Shih-Shuo (2020) Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research* 46(2) 188–194. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>

## Internetes források

akademiahotel.hu (2021) <https://akademiahotel.hu/> (Letöltve: 2021.03.30.)

continentalhotelbudapest.com (2021) <https://continentalhotelbudapest.com/>  
(Letöltve: 2021. 03.30.)

danubiushotels.com (2021)  
<https://www.danubiushotels.com/hu/szallodak-budapest/danubius-hotel-helia>  
(Letöltve: 2021.03.30.)

facebook.com (2021) Novotel Budapest City  
<https://www.facebook.com/NovotelBudapestCity> (Letöltve: 2021.03.31.)

hidegplazma.hu (2021) <https://hidegplazma.hu/termekeink/> (Letöltve: 2021.04.10)

hotelegerpark.hu (2021) <https://hotelegerpark.hu/> (Letöltve: 2021.03.30.)

iglcoatings.hu (2015)  
<https://iglcoatings.hu/igl-ecocoat-titan-onfertotlenito-fotokatalitikus-bevonat/>  
(Letöltve: 2021.04.10)

koronavirus.gov.hu (2020) <https://koronavirus.gov.hu/aktualis> (Letöltve: 2021.02.06.)

marriott.com (2021)  
<https://www.marriott.com/hotels/travel/budcy-courtyard-budapest-city-center>  
(Letöltve: 2021.03.30.)

radissonhotels.com (2021) <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/park-inn-budapest>  
(Letöltve: 2021.03.30.)

worldometers.info (2021) <https://www.worldometers.info/coronavirus/> (Letöltve: 2021.08.09.)

World Travel & Tourism Council (2019) *Crisis Preparedness Management Recovery – Crisis Readiness*. <https://wttc.org/Initiatives/Crisis-Preparedness-Management-Recovery>  
(Letöltve: 2021.01.18)

World Travel & Tourism Council (2021) *Over 100 million global Travel & Tourism jobs could be recovered in 2021*.  
<https://wttc.org/News-Article/Over-100-million-global-Travel-and-Tourism-jobs-could-be-recovered-in-2021> (Letöltve: 2021.02.02.)