

Turisztikai szolgáltatók válságra való felkészültsége a Covid19 tekintetében

Crisis preparedness of tourism operators in terms of the Covid19 pandemic

Szerzők: Keller Krisztina¹ – Kaszás Nikoletta² – Kovács László³

A turizmus a legsérülékenyebb gazdasági szektorok közé tartozik, amelyben a krízisek sokszor előjel nélkül következnek be és súlyos károkat okoznak. Világszerte váratlanul érte a teljes turisztikai szektort a Covid19-járvány okozta válság, amellyel kapcsolatban átfogó vizsgálatot folytattunk 2020 tavaszán. Tanulmányunk a szolgáltatók válságkezelési gyakorlatát veszi górcső alá, különös tekintettel a koronavírus-járvány okozta kihívások kezelésére. A 86 hazai vállalkozás bevonásával végzett kérdőíves kutatás célja a turisztikai szolgáltatók válságkészenléti státuszának azonosítása, vagyis a korábbi válságok során szerzett tapasztalatok, az azonosított kockázatok, a válságterv megléte és a kockázatelemzés fokának vizsgálata. A megkérdezett turisztikai szolgáltatók jól azonosították a koronavírus-járvány előtti kockázatokat, azonban a válságterv megléte szempontjából felkészületlennek bizonyultak.

Tourism is one of the most vulnerable economic sectors, where crises often occur without any sign and cause severe damage. The tourism sector worldwide was unexpectedly hit by the crisis caused by the Covid19 pandemic, about which we conducted a comprehensive investigation in the spring of 2020. Our study examines the crisis management practices of service providers, with a particular focus on addressing the challenges caused by the coronavirus pandemic. The aim of the questionnaire research involving 86 domestic enterprises is to identify the crisis preparedness status of tourism service providers, to examine the experience gained during previous crises, the identified risks and the degree of risk analysis, as well as the availability of a crisis plan. The surveyed tourism service providers identified the pre-pandemic risks of the coronavirus pandemic, but can be described as unprepared in terms of having a crisis plan.

Kulcsszavak: turizmusbiztonság, válság, válságmenedzsment, Covid19.

Keywords: tourism safety, crisis, crisis management, Covid19.

1. Bevezetés

A turizmus a gazdaság egyik legsérülékenyebb (SANTANA 2004), válságok által leginkább sújtott területe (MAIR et al. 2016). A desztinációk és a turisztikai szolgáltatók esetében gyakoriak a külső, előre nem tervezhető hatások. Ezek el-súlyozása érdekében átgondolt tervezésre van szükség (MICHALKÓ 2016). A Covid19-járvány nemcsak a turisztikai desztinációk számára járt sú-

lyos következményekkel, hanem a globalizáció kö-vetkeztében világszinten is komoly károkat okozott (KARAGIANNIS et al. 2006, FOLINAS–METAXAS 2020). A járvány az egész társadalmat érintette, és hatására drámai változások következtek be a vállal-kozások és a fogyasztók viselkedésében (PÉTER et al. 2019, DONTU–GUSTAFSSON 2020). A turisz-tikai szektort különösen erősen érintette a járvány: a társadalmi távolságtartás, az elszigetelődés és az utazási korlátozások a turizmusban sok esetben a munkaerő elbocsátásához vezettek (NICOLA et al. 2020). A koronavírus-járvány generálta félelem és megbetegedések bizonytalanságot és kaotikus vi-szonyokat teremtettek, az országok a sokk hatására a keresleti (mozgás szabadságának korlátozása, hatá-

¹ egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, krisztina.keller@uni-corvinus.hu

² egyetemi docens, Pannon Egyetem Nagykanizsai Kampusz, kaszas.nikoletta@uni-pen.hu

³ egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, kovacs.laszlo@sek.elte.hu

rok lezárása) és a kínálati oldalt (szálláshelyek és vendéglátóhelyek bezárása, rendezvények korlátozása és tiltása) egyaránt szabályozták (UGUR-AKBIYIK 2020). Jelen helyzetértékelő tanulmány egy, a koronavírus turizmusra gyakorolt hatásait vizsgáló, átfogó kutatás keretében készült. A tágabb értelemben vett vizsgálat célja az volt, hogy feltárja a hazai turisztikai szektor szolgáltatóinak tapasztalatait az Európában 2020 elején jelentkező világméretű járvánnyal kapcsolatosan, illetve, hogy megismerje a válságkezelési stratégiájukat, lépéseiket, továbbá, hogy feltárja, milyen lehetőségeket látnak a további lépésre.

Kérdőíves kutatásunk keretében arra kerestük a választ, hogy a hazai turisztikai szolgáltatók milyen formában észlelték a Covid19-járvány okozta helyzetet az első hullámban és hogyan látták a kilábalási lehetőségeket (KELLER-TÓTH-KASZÁS 2020). Egy további tanulmányban azt elemeztük, hogyan változott a vállalkozások online marketing-kommunikációja és az új turisztikai együttműködések kialakítására való hajlandósága a válság idején (KASZÁS et al. 2022). Górcső alá kerültek továbbá a 2020 tavaszán hozott válságkezelő intézkedések (KOVÁCS et al. 2021) is.

Tanulmányunkban definiáljuk a válságmenedzsment fogalmát, majd a krízisek meghatározására és tipologizálására kerül sor. Az elméleti háttérrel a válságmenedzsment lépéseinek ismertetésével zárjuk. Kérdőíves kutatásunk keretében 86 hazai turisztikai szolgáltató megkérdezésére alapozva azt vizsgáljuk, hogy a megkérdezett szolgáltatók milyen tapasztalatokat gyűjtöttek a korábbi válságok során, milyen kockázatokat azonosítottak, illetve rendelkeztek-e válságtervvel a koronavírus-járvány kitörése előtt.

2. Elméleti háttér

A turizmusbiztonság egyre fontosabbá válik, így a turisztikai szolgáltatóknak napjainkban tudatosan kell foglalkozniuk a biztonság kérdéskörével (CSAPÓ-TÖRŐCSIK 2019, KISS-MICHALKÓ 2020). A biztonság kérdése összefügg a különböző válsághelyzetek megelőzésével és az azokra való felkészüléssel. A válsághelyzetekre való felkészülés ezért a turizmus kínálati oldalának is kiemelt célja.

2.1. VÁLSÁGHELYZETEK A TURIZMUSBAN

A válsághelyzeteket¹ és az ezek során kialakult nehézségeket legalább részben kezelni lehet a válságmenedzsment eszközeivel (FAULKNER 2001). A krízismenedzsment a vállalkozások azon képessége a krízishelyzetek sikeres kezelésére, ami meghatározó

lehet a negatív következmények elkerülésében vagy minimalizálásában (PFORR-HOSIE 2008).

LAWS és PRIDEAUX (2005) szerint a válságok olyan váratlanul jelentkező zavarok, amelyek megzavarják egy szervezet, egy ágazat vagy egy nemzet szokásos működését. A válságokkal szemben a katasztrófákra csak az esemény bekövetkezése után lehet reagálni, vagy az előre elkészített válságtervek, vagy a kialakult helyzetre válaszként tett (előre nem tervezett) lépések révén (LAWS-PRIDEAUX 2005).

A turisztikai válságok kategorizálására számos elmélet létezik. A kategóriák megalkotói többnyire a bekövetkezés valószínűsége, a reagálás gyorsasága és az irányíthatóság szintje szerint képeznek különböző csoportokat. PARSONS (1996) megközelítése a turisztikai szakirodalom gyakran idézett csoportosítása, amely alapján a válságok három kategóriába rendezhetők: az azonnali, előre kevésbé vagy nem látható válságok (*immediate crises*) esetén az érintett szervezetek nem tudnak tervet készíteni, míg a kiemelkedő válságok (*emerging crises*) részben előre jelezhetőek, lassabb kialakulásúak és lefolyásúak, ezek következtében jobban is kezelhetőek. A harmadik típus a tartós, hosszú lefutási idejű, akár évekig tartó válságok (*sustained crises*), ide tartozik a Magyarországra 2020 elején érkező Covid19-járvány is.

Ezzel szemben MADITINOS és VASSILIADIS (2008) megközelítése alapján két nagy csoportba sorolhatjuk a válságokat. Beszélhetünk emberek által előidézett (például pénzügyi és gazdasági válságok, recessziók, háborúk, terrortámadások, politikai instabilitás) és természet okozta (például járványok, földrengések) válsághelyzetekről.

SÁNDOR (2001) szintén két csoportba sorolja a válságokat. Véleménye szerint a kemény válságok (például természeti katasztrófák, közötti szerencsétlenségek, vegyi szennyeződések, tüzek és robbanások) teljesen váratlanul jönnek létre, és nemcsak a gazdaságban okoznak károkat, hanem emberéleteket is követelhetnek. Ahol ennek nagy a bekövetkezési valószínűsége, ott a helyi lakosok fel tudnak készülni, például a földrengés ellen speciális építési technikákat alkalmazva. A puha válságok ezzel szemben a vállalkozás működése során (például munkabeszüntetések, sikkasztások, zsarolási kísérletek, megvesztegetések, pereskedések) jönnek létre, a munkaerőhiányt például belső átcsoportosítással lehet mérsékelni. LAWS és PRIDEAUX (2005) szerint a turisztikai válságokat belső (például sztrájk) vagy külső tényezők (például az USA-ban 2001. szeptember 11-én bekövetkező terrortámadás) okozhatják (JÁSZBERÉNYI-PÁLFALVI 2006).

¹ A válság és krízis szavakat szinonimának tekintjük a kutatásunkban.

A Magyarországon 2020. év elején kezdődött Covid19-járvány kapcsán egészségügyi válságról beszélhetünk. Kevés elmélet van, amely a válságtípusok között külön kategóriaként nevezi meg az egészségügyi kríziseket. Az egyik ilyen csoportosítás CHEDLI és KCHAICH (2016) nevéhez fűződik, akik a gazdasági, a pénzügyi, a politikai és a társadalmi válságok mellett a tömegek egészségét veszélyeztető és a mortalitást jelentős mértékben növelő, az állam által hivatalosan deklarált helyzeteket nevezik egészségügyi válságnak.

A Covid19-járvány, mint egészségügyi válság hatása azonban nem korlátozódik csak az egészségügyre. A válság a gazdaságot is érinti, ezen belül kiemelten például a légi közlekedést (MISKOLCZI et al. 2021) és a turisztikai szektort. Turisztikai válságnak azokat az eseményeket nevezzük, amelyek veszélyeztetik a turisztikai szektorban tevékenykedő vállalkozások hagyományos üzletmenetét, illetve a látogatók desztinációról alkotott negatív észlelésének következtében károsítják a turisztikai desztináció megítélését a biztonság, az attraktivitás és a kényelem szempontjából (SÖNMEZ et al. 1994). A turisztikai válságok gazdasági visszaesést eredményeznek, hiszen csökken a látogatók száma és költési hajlandósága (RITCHIE-JIANG 2019).

2.2. VÁLSÁGMENEDZSMENT

A válságmenedzsmentet krízishelyzetek megelőzéséhez és menedzseléséhez alkalmazott komplett stratégia, folyamatok és módszerek összességként definiálhatjuk (MAZILU et al. 2019), míg COOMBS (2015) szerint a válságmenedzsment a válságok leküzdésére és a válság által okozott károk csökkentésére szolgáló események sorozata. A krízismenedzsment célja, hogy az érintettek a stratégiai tervezés keretében képessé váljanak a válságok elkerülésére és megoldására (SANTANA 2004), valamint segítsék a károk enyhítését és az azokból való felépülést (COOMBS-LAUFER 2018).

A sokrétű folyamatként leírható turisztikai válságkezelés fő célja a biztonság és a biztonságérzet megvalósítása (MARTON et al. 2018), hiszen a válságmenedzsment az „egyensúly menedzselésének tudománya és művészete” (JAWABREH 2019:1).

A válságmenedzsment folyamatát három szakaszra bonthatjuk: 1) a kockázatokat definiáló, preventív intézkedéseket magába foglaló krízist megelőző időszak, 2) a megfelelő reakciókat, hatékony marketingkommunikációt igénylő válság időszak, illetve 3) a tanulságok megfogalmazását szolgáló válság utáni szakasz (COOMBS 2007).

A válság előtti időszak fő feladata stratégiák és tervek készítése (RITCHIE 2004). A tervek többféle lehetnek: a válság típusától függően érdemes

passzív, elutasító, védekező vagy pro-aktív stratégiát készíteni (MIKUŠOVÁ-HORVÁTHOVÁ 2019). A válság kezelését célzó tervek részét képezi egy kommunikációs stratégia készítése is, amely tartalmazza az erőforrások figyelembevételével készülő menedzsmenttervet, és megnevezi a szöveket válság esetén (MAZILU et al. 2019).

Ha egy turisztikai desztináció válságba kerül, akkor a krízis híre azonnal eljut a látogatókhoz (SÖNMEZ et al. 1999), így válság során az érintettek számára a lehető leghamarabb pontos információt kell szolgáltatni a krízishelyzetről (MAZILU et al. 2019). Kulcsfontosságú a nyílt kommunikáció (YEH 2020), ugyanakkor elengedhetetlen a desztináció turisztikai szolgáltatóinak összefogása is (BIRKNER et al. 2018).

A turisztikai válságok krízis utáni szakaszában a legfontosabb feladat a turisták bizalmának visszaszerzése. A válság után az egyik fő feladat az imázsépítés, ami egy jól felépített marketingkampánnyal, a potenciális utazók szükségleteinek feltérképezésével, valamint a turisztikai szektorban részt vevők innovatív ötleteivel valósítható meg (MARTON et al. 2018). Ezen kívül fontos a rugalmasság és a válság utáni új helyzethez való alkalmazkodás (MAZILU et al. 2019).

A Covid19-járvány megszüntette azt a turizmust, amit előtte ismertünk. Habár „a világ óriási árat fizet, a globalizáció átmeneti folyamatai soha nem látott lehetőséget kínálnak a turizmus számára az újbóli elindulásra. Megismételhetetlen esélyt jelentenek a fenntarthatóság tételeivel összhangban történő fejlesztésre és a turizmus növekedésének számos „sötét oldalának” felszámolására, mint a környezet rombolása, a gazdasági kizsákmányolás vagy az overtourism” (NIEWIADOMSKI 2020:651.)

Ahhoz, hogy a következő válság kezelése eredményes legyen, elengedhetetlen a korábbi válságok tapasztalatainak feldolgozása. Ilyen visszatérő kérdés energiaválság idején a megújuló energia alkalmazásának terjedése a turizmus szektorban (ÁSVÁNYI et al. 2017).

3. Kutatási módszertan

Jelen tanulmány hazai turisztikai szolgáltatók válságkezelési gyakorlatát mutatja be, különös tekintettel a koronavírus-járvány okozta kihívások kezelésére. A tanulmányban célunk, hogy a turisztikai szolgáltatók válságkészenléti státuszát azonosítsuk, vagyis

- feltárjuk a korábbi válságok során szerzett tapasztalataikat,
- megismerjük, milyen kockázatokat azonosítottak, s végeztek-e kockázatelemzést,

- kimutassuk, hogy rendelkeztek-e válságtervvel a vizsgált szolgáltatók.

Kutatásunk során igyekeztünk feltárni a korábban tapasztalt válságok és a válságterv meglétének összefüggését is.

A 2020 április-májusában zajló kvantitatív kutatásunk alapját a turisztikai szektorban tevékenykedő intézmények vezetőivel készített strukturált, nyitott kérdéseket tartalmazó szakmai kérdőívek adták. Az alapsokaságot a hazai turisztikai szektor szolgáltatói jelentették. A vizsgálatunkba bevont 86 vállalkozás szakértőit ajánlason alapuló hólabda módszerrel választottuk ki. A kérdőívek lekérdezését a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatói végezték. Tevékenységi terület alapján 37 vendéglátóhely, 36 szálláshely-szolgáltató, 7 utazásszervező/közvetítő, 8 szabadidős-szórakoztató egység (múzeum, mozi, fürdő, kalandpark stb.), 2 rendezvényszervező, 2 légi közlekedéssel foglalkozó vállalkozás, valamint 2 turisztikai desztináció menedzsment szervezet/információs iroda válaszolt a kérdéseinkre. A megkérdezettek közt az ország különböző területein működő vállalkozások képviseltették magukat. A kutatási kérdőív jelen tanulmány alapját adó témákon túl a koronavírus-járvány észlelésére, a vállalkozások forgalmának, kommunikációjának változására és a válságkezelés kapcsán megtett intézkedésekre tért ki. Az elkészült strukturált kérdőívek írásbeli verzióiból Excel formátumban rendelkezésre álló szövegkorpuszt kaptunk, melyet – kérdéscsoportokra bontva – kvalitatív tartalomelemzéssel és egyszerű statisztikai módszerekkel vizsgáltunk.

4. Kutatási eredmények

A koronavírus-járvány okozta válsághelyzetet megelőző időszakra vonatkozóan a szolgáltatók közül 41 úgy nyilatkozott, hogy nem tapasztalt a vállalkozás működését ilyen mértékben befolyásoló külső válságot, ezért őket váratlanul, bevallásuk szerint felkészületlenül érte a 2020. év elején kibontakozó válság. 9 szolgáltató nem válaszolt e kérdésre, így a 4.1-es fejezetben azon 36 szolgáltató véleményét elemezzük, akik arról számoltak be, hogy volt már olyan válság, amellyel vállalkozóként meg kellett birkóznuk. A további fejezetek esetében valamennyi szolgáltató véleményét figyelembe vettük.

4.1. KORÁBBI VÁLSÁGHELYZETEK

A 36 szolgáltató közül 20 válaszadó különböző külső válságokról számolt be. Közülük 15-en a válság szóra rögtön a 2008-2009-es gazdasági válságra asszociáltak, 2 fő pedig a terrorizmust említette,

különös tekintettel Tunézia és a Közel-Kelet vonatkozásában. Egy-egy megkérdezett említette továbbá a MALEV csődjét, a Hableány sétahajó katasztrófáját, az izlandi vulkánkitörést és a nyereggépek kivonását a kocsmákból.

A megkérdezettek közül többen belső válságokat említettek, 11-en a csökkenő vendégszámot nevezték meg. 2 válaszadó a humánerőforrás mennyiségi és minőségi problémáit azonosította válságként, egy-egy megkérdezett említette továbbá a kiadások folyamatos növekedését, valamint a tulajdonosváltást.

A 2008-as gazdasági válságot leginkább a szálláshely-szolgáltatók érezték meg, míg a vendégszám csökkenéséről a vendéglátóhelyek nyilatkoztak legnagyobb arányban. A terrorizmus és a MALEV csődje értelemszerűen az utazásszervezéssel foglalkozó szolgáltatók számára okozott problémát.

Az 1. táblázatban a megkérdezett turisztikai szolgáltatók által legtöbbször említett külső és belső válsághelyzeteket kezelő megoldásokat foglaljuk össze.

1. táblázat

A válsághelyzet kezelésének módjai a megkérdezett szolgáltatók körében

2008-ban kezdődő gazdasági válság	<ul style="list-style-type: none"> • szolgáltatások bővítése (például a korábban csak a la carte-ra épülő étterem profiljának bővítése, egy rendezvényközpont és önkielégítő étteremrész kialakítása), dizájn változtatás • költségkontroll és a költségek visszaszorítása („A válság nagy problémája volt, hogy miközben a bevételek felére csökkentek, a költségek csak a kétharmadukra estek vissza, nem volt megfelelő a konverziós ráta.”), részletfizetés • dömpingáron való értékesítés a cash-flow érdekében • tartalékráta képzése • feladatkörátszervezés, létszámcsoökkentés, munkaidő-csökkentés, bérelt munkaerő • folyamatok átszervezése, beszállítókkal új megállapodások kötése • aktívabb marketingtevékenység • válságmenedzser alkalmazása
terrorizmus	<ul style="list-style-type: none"> • átfoglalások lehetőségeinek kidolgozása • pénzügyi stabilitás fokozása (vagyoni biztosíték, biztosítás, nemzetközi felelősségbiztosítás)
vendégszám-csökkenés	<ul style="list-style-type: none"> • átfoglalási protokoll kidolgozása • célzott online marketing és hirdetés • folyamatoptimalizálás • kommunikáció felülvizsgálata
költségnövekedés (ÁFA, bér)	<ul style="list-style-type: none"> • áremelés és költségracionalizálás

Forrás: saját kutatás, 2020

Ahogy az 1. táblázatban láthatjuk, a válságok kezelésének legfontosabb megoldásai a pénzügyi kérdésekre (áremelés, kiadáscsökkentés, tartalékképzés) koncentráltak. Ebből arra következtethetünk, hogy a válságot tapasztalt szolgáltatók a korábbi válsághelyzethez hasonló válságokra számítanak a jövőben, és a már megélt válság alapján alkotnak válságkezelési tervet, ami elsősorban pénzügyi stabilitásként értelmezhető.

4.2. ÉSZLELT KOCKÁZATOK A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ELŐTT

Az alábbiakban működési terület szerinti bontásban foglaltuk össze, hogy a megkérdezett turisztikai szolgáltatók mely kockázatokat észlelték a koronavírus-járvány kitörése előtt.

4.2.1 A kereslet változásában rejlő kockázatok

A legnagyobb kockázatot valamennyi működési területen tevékenykedő vállalkozás számára egyér-

telműen a vendégszám, azaz a kereslet csökkenése jelenti (34 említés).

A vendéglátóhelyek esetében ezt a kockázati faktort a nem megfelelő minőségű és mennyiségű emberi erőforrás követi – a turisztikai szektorban leginkább a vendéglátást érinti az évek óta húzódó munkaerőhiány. Ehhez kapcsolódóan a dolgozók megtartása és az elvárt munkabér kitermelése szintén komoly kihívást jelentett a vállalkozások számára. A tőkehiány és a likviditási problémák is a vendéglátóhelyeket érintik a legnagyobb arányban, hiszen a keresletük többnyire szezonális, így rövid időszak alatt kell elérniük a teljes éves árbevételt. Szintén komoly kockázatot jelent az áruk, alapanyagok romlandósága, ami az ezen tevékenységi terület jellegéből adódó kockázat.

A szálláshely-szolgáltatók számára is a vendég-számcsökkenés és a megfelelő munkaerő megtalálása jelenti a legnagyobb kockázatot. Esetükben többen említették a bevételkiesést („az előre befoglalt, előlegezett vendégek átfoglal másik szállodába, illetve módosítja tartózkodási időszakát, akár

2. táblázat

A vizsgált turisztikai szolgáltatók által azonosított külső kockázatok a koronavírus-járvány kitörését megelőzően

<i>feltárt kockázat</i>	<i>működési terület</i>	<i>vendéglátóhely</i>	<i>szálláshely-szolgáltató</i>	<i>utazásszervező / közvetítő</i>	<i>rendezvény szervező</i>	<i>szabadidős-szórakoztató egység</i>	<i>légi közlekedés</i>	<i>desztináció menedzsment szervezet / információs iroda</i>	<i>összesen</i>
<i>versenyársak erősödése</i>		5	8	1		1	1		13
<i>nyitvatartási korlátozások, bezárás</i>		5	3						8
<i>beszállítói kockázatok, romlandóság</i>		6		1					7
<i>egészségügyi kockázat, dolgozók kiesése</i>		2	1			1			4
<i>gazdasági, hatósági, környezetvédelmi szabályozások</i>			2				2		4
<i>terrorcselekmények, migráció</i>			1	2	1				4
<i>időjárás</i>			4						4
<i>bérelti szerződés felmondása</i>		1							1
<i>brexit</i>							1		1
<i>EUR-HUF árfolyam emelkedése</i>				1					1
<i>SZÉP-kártya megszüntetése</i>			1						1
<i>pánikhangulat</i>			1						1
<i>utazási korlátozások</i>			1						1

Forrás: saját kutatás, 2020

1 évvel későbbre”) és a konkurencia erősödését, új versenytársak megjelenését. Napjaink szálláshely-fejlesztési pályázati konstrukciói mellett ez érthető, hiszen számos szálláshely minőségi fejlesztése valósult meg az elmúlt időszakban, s új létesítmények létrehozására is elnyerhető támogatás. Négy szálláshely az időjárást is komoly kockázatnak tartja, ők elsősorban vízparti üdülőhelyeken vagy szezonálisan tevékenykednek, erősen kiszolgáltatva a levegő és a víz hőmérsékletének.

Mindkét utazásszervező a terrortámadásokat nevesítette kockázatnak, amelyek hatására bizonyos desztinációk veszítettek korábbi vonzerejükből. A rendezvényszervezők közül ketten is a likviditási problémákat emelték ki fő kockázatként. Esetükben adott időszakokra koncentrálódik a bevétel realizálódása, miközben a kiadásaiak egy része jóval a rendezvény időpontja előtt keletkezik. Az üzleti rendezvények tervezési időszaka, ami a lekéréstől a konkrét rendezvény megszervezéséig tart, a rendezvény típusától függően változó, azonban egy kongresszus esetében ez az időszak akár

több év is lehet (BOROS 2019). A szabadidős-szórakoztató egységek a vendégszámcsökkenésen túl a likviditás megszűnését tartják kockázatnak, hiszen emiatt beruházások, fejlesztések, adott esetben karbantartások és állagmegóvások maradhatnak el. A két megkérdezett légitársaság a gazdasági, hatósági, környezetvédelmi szabályozásokat tekinti legfőbb kockázatnak, de említésre került a brexit is. A 2. táblázatban bemutatjuk a vizsgált turisztikai szolgáltatók által azonosított külső kockázatokat. A táblázatban jelölt szám azt mutatja, hogy az adott működési területen hányan neveztek meg az adott kockázatot. Egy szolgáltató több kockázatot is jelölhetett.

Érdekes eredményt kaptunk abban a tekintetben, hogy a válaszaik alapján a turisztikai desztináció menedzsment szervezetek nem azonosítottak külső kockázatot, míg az utazásszervezők és a légi közlekedésben érintett szereplők tevékenységükből adódóan jellemzően külső kockázatokat neveztek meg, ami a két szektor nemzetközi mivoltával és kitettségével magyarázható.

3. táblázat

A vizsgált turisztikai szolgáltatók által azonosított belső kockázatok a koronavírus-járvány kitörését megelőzően

<i>működési terület</i>	<i>vendéglátóhely</i>	<i>szálláshely-szolgáltató</i>	<i>utazásszervező / közvetítő</i>	<i>rendezvényszervező</i>	<i>szabadidős-szórakoztató egység</i>	<i>légi közlekedés</i>	<i>desztináció menedzsment szervezet / információs iroda</i>	<i>összesen</i>
<i>feltárt kockázat</i>								
<i>vendégszám- / keresletcsökkenés</i>	13	14			6		1	34
<i>nem megfelelő minőségű és mennyiségű emberi erőforrás</i>	12	12			2			24
<i>bevételekiesés</i>	5	8			2			15
<i>magas elvárt bérköltség, dolgozók megtartása</i>	7	5			1			12
<i>likviditási problémák, tőkehiány</i>	7	3		2	4		1	8
<i>általános költségnövekedés</i>	3			1				4
<i>vendégelégedetlenség</i>		2						2
<i>fejlesztési elképzelések nem váltják be a reményeket</i>	1	1						1
<i>imázsvesztés</i>		1						1
<i>digitalizáció költségei</i>		1						1

Forrás: saját kutatás, 2020

4.2.2 A működésben rejlő kockázatok

A szolgáltatók által nevesített belső kockázatokat elemezve azt látjuk, hogy a vendéglátóhelyeken és a szálláshelyszolgáltatókon kívül a szabadidős-szórakoztató egységek vezetői néznek szembe inkább belső típusú kockázattal, ami a kereslet csökkenésén túl a munkaerőre irányul. E tényező várható kockázatnak tekinthető olyan szolgáltatók esetében is, akik jelentős élómunkaigénnyel járó tevékenységet végeznek.

A 3. táblázatban a vizsgált turisztikai szolgáltatók által azonosított belső kockázatokat mutatjuk be, ahol a táblázatban jelölt szám azt mutatja, hogy az adott működési területen hányan neveztek meg az adott kockázatot. Egy szolgáltató több kockázatot is jelölhetett.

A szolgáltatók a kockázatok széles körét sorolták fel, ami arra enged következtetni, hogy bár a megkérdezettek közel fele a koronavírus-járvány előtt nem élt meg válságot, racionálisan látják gazdasági szerepüket, s értik azon veszélyeket, amelyek a napi működésüket fenyegetik. Azonban azt is megállapíthatjuk, hogy a koronavírus megjelenése előtt a szolgáltatók egyáltalán nem tartottak egészségügyi kockázatoktól.

4.3. VÁLSÁGKEZELÉSI TERVEK

Felmerül az a kérdés, hogy ha a kockázatok ott élnek a vállalkozások vezetőinek fejében, az hogyan befolyásolja válságkezelési készenlétüket, vagyis készítene-e válságtervet ezen kockázati tényezőkre. Értelmezésünkben a válságterv a potenciálisan felmerülő válságok során teendő intézkedések listáját tartalmazza, lehetőség szerint írásos formában. A 86 megkérdezett szolgáltató közül 4 nem rendelkezett ilyen válságtervvel, 4 szolgáltató pedig nem válaszolt erre a kérdésre.

Akik nem rendelkeztek válságtervvel, annak hiányát elsősorban azzal indokolták, hogy nem gondoltak arra, hogy szükség lenne rá („ilyen globális és ekkora méretű változás korábban elképzelhetetlen volt”). A napi szinten felmerülő vagy tendenciaszerűen megjelenő problémákat ad hoc tudták kezelni („a felmerülő problémákra, kihívásokra mindig konkrét megoldásokat dolgoztunk ki”). Ebből arra következtethetünk, hogy a hosszútávra előrelátó szemlélet számos esetben hiányzik a vizsgált szolgáltatók körében, s elsősorban rövidtávon gondolkoznak a működést illetően.

Látható, hogy a koronavírus-járvány, illetve annak turizmusra gyakorolt radikális hatása valóban felkészületlenül érte a szolgáltatókat, elképzelni sem tudták, hogy ilyen mértékű következményekkel kell számolniuk. Többen a vállalkozás méretére hivat-

kozva nem készítettek válságtervet, ami problémát okoz a szektor számára, hiszen a mikrovállalkozások egyetlen bevételi forrásként gyakran egy egész család megélhetését biztosítják. Ugyanakkor az is tapasztalható, hogy a vállalkozások folyamatosan készítene gazdasági elemzéseket, különböző forgatókönyveket a fentiekben felsorolt kockázatokra. Ez a törekvés pedig mindenképp követendő példa.

Mindössze 13 vállalkozás nyilatkozott úgy, hogy rendelkezik válságtervvel, ami az alábbi konkrét tevékenységeket tartalmazza különböző, váratlanul felmerülő szituációkban:

- felújítás végzése,
- a munkavállalók és a vendégek egészségének védelme, felkészülni az esetleg fertőzött vendégek/munkavállalók ellátására, szakszerű intézkedéseket fogantatosítani, költségek minimalizálása, felkészülni az üzemelés felfüggesztésére,
- visszaeséshez mérve arányosan megvalósított leépítések,
- csökkentett munkarend, szállodák átmeneti bezárása, szerződött partnerek felfüggesztése,
- külső szakértők bevonása, lehetséges pénzügyi források körének bővítése,
- alkalmi munkavállalók bevonása,
- tevékenységekből származó nyereségtartalékok képzése,
- lehető legnagyobb anyagi védelem, az alkalmazottak megtartásával,
- rendezvényeket kiszolgáló kapacitás folyamatos kiépítése, továbbfejlesztése, kapcsolatok erősítése; egyre több kitelepüléses rendezvény vállalása; az önkiszolgáló étterem esetében a menzás jellegtől való elhatárolódás egy minőségibb, svédasztalos kiszolgálást biztosító, ugyanakkor önkiszolgáló jellegű étteremmel alakítással,
- 1,5 milliárd euró tartalék felhalmozása, amivel akár 3 évig tudják finanszírozni a működésüket.

A kutatásba bevont vállalkozások 15%-a készített preventív intézkedéseket is magába foglaló tervet a krízist megelőző időszakban. A megnevezett lépések többnyire védekező (leépítések, költségcsökkentés) és pro-aktív (például tevékenység jellegének átalakítása, tartalék képzése) szemléletet (MIKUŠOVÁ-HORVÁTHOVÁ 2019) tükröznek.

A kutatásunkban célul tűztük ki a válság megelőzése és a válságkezelési terv megléte közti összefüggések vizsgálatát. Meglepő eredményt kaptunk, miszerint a 13 válságkezelési tervvel bíró szolgáltatóból 6 élt már át válságot saját bevállása szerint, míg 5 nem, mégis elkészített egy ilyen tervet. További két, válságkezelési tervvel rendelkező szolgáltató nem válaszolt a válság megelőzésével kapcsolatos kérdésre (4. táblázat).

4. táblázat

A válságtapasztalat és a válságkezelési tervvel való összefüggés

	rendelkezik válságkezelési tervvel	nem rendelkezik válságkezelési tervvel
tapasztalt válságot	6	30
nem tapasztalt válságot	5	36

Forrás: saját kutatás, 2020

A 4. táblázatban látható összefüggést SPSS program keresztábra elemzésével is megvizsgáltuk. A kapott eredmény statisztikailag nem szignifikáns, vagyis nem általánosítható a mintán kívüli turisztikai szervezetekre. A válság megélésének és a válságkezelési terv meglétének további elemzése során a vizsgált szolgáltatókat tevékenységi területenként is megvizsgáltuk, ami alapján a következőket állapíthatjuk meg:

- A desztináció menedzsment szervezetek, információs irodák korábban nem éltek meg válságot, s nem is rendelkeznek válságkezelési tervvel.
- A légi közlekedésben tevékenykedő vállalkozások közül mindkettő tapasztalt már meg válságot, s egyikük válságtervvel is rendelkezik.
- A rendezvényszervezők tapasztaltak meg válsághelyzetet, s egyiküknek van válságterve is.
- A szabadidős-szórakoztató egységek egyike élt át válságot, a másik azonban még nem, ezzel szemben egyikük sem készített válságtervet.
- A szálláshelyek 57%-a nem tapasztalt eddig válságot, 43%-uk viszont igen, de csak 20%-uk rendelkezik válságtervvel.
- Az utazási irodák 43%-a nem tapasztalt eddig válságot, 57%-uk igen, azonban csak 29%-uk készített válságtervet.
- A vendéglátóhelyek 57%-a nem tapasztalt eddig válságot, 43%-uk viszont igen, ellenben eddig mindössze 8%-uk készített válságtervet.

A fentiekből megállapítható, hogy a légi közlekedésben érintett és a rendezvényszervezéssel foglalkozó szolgáltatók tekinthetők a leginkább felkészültnek egy válság kezelésére, a megkérdezettek mindegyike élt már át válságot, s legalább fele készített tervet is egy újabb hasonló esemény kezelésére.

Az utaztatással és a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó vállalkozások közel fele tapasztalt már válságot, melynek nyomán 20%-30%-uk készített forgatókönyveket válságkezelésre. A vendéglátóhelyek közel fele tapasztalt a válságkezelésben, azonban a jövőre kevésbé gondolnak, s nem készülnek fel egy újabb hasonló szituációra.

Az utolsó kategóriába soroljuk a szabadidős-szórakoztató egységeket, illetve a desztináció menedzsment szervezeteket és információs irodákat, akik közül bár néhányan éltek már át válságot, egyáltalán nem rendelkeznek válságtervvel (JÁSZBERÉNYI 2022).

Fontos megjegyeznünk, hogy a fenti eredmények, összefüggések nem szignifikánsak, vagyis nem általánosíthatóak, kizárólag a jelen tanulmányban vizsgált mintán érvényes eredmények.

5. Összefoglalás

A kutatásunkat a turisztikai szolgáltatók válságkezelési státuszának azonosítására, vagyis a korábbi válságok során szerzett tapasztalatok, az azonosított kockázatok, továbbá a válságterv meglétének vizsgálatára terjesztettük ki. Empirikus kutatásunkból kiderült, hogy a megkérdezett vállalkozásoknak csak egyötöde rendelkezett válságtervvel, és hogy a válaszadók felének munkája során még nem kellett válságot menedzselnie. Így a megkérdezett hazai turisztikai szolgáltatók a koronavírus-válságra nem voltak felkészülve, és nem volt válságkezelési tapasztalatuk sem, habár a koronavírus-járvány előtti kockázatokat jól azonosították. Vizsgálatunkban nem találtunk szignifikáns összefüggést a korábbi válságok megélése és a válságok stratégiai kezelését lehetővé tevő terv megléte között.

A turizmus sérülékeny iparág, ami gyakran van kitéve a válságoknak. Krízisek mindig lesznek, amelyek esetében a szervezetek rezilienciája kulcskérdéssé válik. A válság jellemzőit gyakran nem ismerjük. Nem tudjuk, mikor következik be, milyen típusú lesz, és ezek ismerete nélkül felkészülni sem tudunk rá. Ugyanakkor a rugalmas reagálás, a scenáriókban gondolkodás olyan hozzáállás, melynek segítségével a szolgáltatók könnyebben boldogulnak a felmerülő problémákkal. Ezért meghatározóvá válik minden vállalkozás, így a turizmusban működő intézmények számára is, hogy a nyugalmi periódusban kiépítsék a kellően rugalmas reagálás és a fókuszok áthelyezésének képességét a váratlan válságok kezelése érdekében. A várhatóan felmerülő krízisek (pl. munkaerőhiány) kezelésére azonban lehet és kell is tervet készíteni. A válságkezelési tervek ugyanakkor nem egy általános vagy még át nem élt válság megoldását célozzák meg, hanem a már megélt válságokhoz hasonló válságokat kezelik. A specifikus, saját tapasztalatokon alapuló tervek nem készítenek fel az ismeretlen válságokra. Akkor sem, ha azok elképzelhetők.

Mivel a koronavírus-járvány meglehetősen új-szerű módon, globálisan és radikálisan érintette a

turisztikai ágazatot, a szolgáltatók válságkészenléti státuszának megváltoztatására csak közvetett javaslatokkal élhetünk.

- A megkérdezett szolgáltatók túlélési, válságkezelési stratégiáinak jelentős része a pénzügyi stabilitást és a tartalékképzést nevezte meg a válságkezelés első lépcsőjeként.
- A szolgáltatóknak jelen bizonytalan körülmények között érdemes scenáriókban gondolkodniuk, ami jelen esetben akár a megcélzandó vendégkör, a nyitvatartás, a humán erőforrás, a pénzügy és a szervezeti felépítés dimenzióiban is értelmezhető kihívást jelent. Mindez a válságkezelés következő lépcsőfoka lehet.
- A válságok észlelése és az azokra való felkészülés jegyében érdemes olyan indikátorokat meghatározni, amelyek előre jelzik a szolgáltató számára a *bajt*, a kockázat bekövetkezés valószínűségének növekedését. Ilyen lehet például egy konkrét mértékű visszaesés a vendégszámban vagy a bevételekben, amely esetében beavatkozás szükséges.
- A szolgáltatóknak érdemes lenne egy krízisjel vételére alkalmas rendszert kiépíteni és működtetni, ami garantálja, hogy a beérkező jelzés gyorsan eljut a döntéshozókig.

Jelen kutatás egy hólabda módszeren alapuló kvantitatív elemzés volt. A kutatás folytatásaként érdemes a koronavírus-járvány hatásait vizsgálni a szolgáltatók válságra való felkészültségére vonatkozóan, vagyis újabb keresztmetszeti mintán elemezni a szolgáltatók válságkészenléti státuszát a járványt követően.

Felhasznált irodalom

- ÁSVÁNYI, K. – JUHÁSZ-DÓRA, K. – JÁSZBERÉNYI, M. – MICHALKÓ, G. (2017): Literature review of renewable energy in the tourism industry. *Journal of Environmental Management & Tourism*. 8(2/18). pp. 476–491. DOI:10.14505/jemt.v8.2(18).21
- BIRKNER Z. – MARTON ZS. – KELLER K. (2018): Az innováció értelmezése a turizmusbiztonság területén – különös tekintettel az oktatás és a kutatás területére. *Rendőrségi Tanulmányok*. 1(3). pp. 71–80.
- BÓROS K. (2019): Hivatásturisztikai trendek Bécs, Budapest és Prága fókuszában. In: Veres Z. – Sasné Grósz A. – Liska F. (szerk.): *Ismerjük a vevőt? A vásárlás pszichológiája: Az Egyesület a Marketingoktatásért és Kutatásért XXV. Országos konferenciájának előadásai*. Pannon Egyetem, Veszprém. pp. 528–537.
- CHEDLI, E. – KCHAICH, M. (2016): The Management of Crisis. *Journal of Economic*

- Development, Environment and People*. 5(2). pp. 6–14. <https://doi.org/10.26458/jedep.v5i2.494>
- COOMBS, W. T. (2007): *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage, Los Angeles.
- COOMBS, W. T. (2015): *Ongoing Crisis Communication*. Sage, Thousand Oaks, CA. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04293-6_23
- COOMBS, W. T. – LAUFER, D. (2018): Global Crisis Management: Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*. 24(3). pp. 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
- DONTHU, N. – GUSTAFSSON, A. (2020): Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*. 117. pp. 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- CSAPÓ J. – TÖRŐCSIK M. (2019): Turizmus és biztonság: a magyar lakosság utazási szokásaihoz köthető, biztonsággal kapcsolatos attitűdök reprezentatív vizsgálata. *Turizmus Bulletin*. 19(3). pp. 13–20.
- FAULKNER, B. (2001): Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*. 22(2). pp. 135–147. [https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(00)00048-0)
- FOLINAS, S. – METAXAS, T. (2020): Tourism: The great patient of coronavirus COVID-2019. *International Journal of Advanced Research*. 4(8). pp. 365–375. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/10788>
- JAWABREH, O. A. A. (2019): The Management of Tourism Crises in Jordan: Amman Hotels' Bombing Case Study. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 8(1). pp. 1–19. <https://doi.org/10.5772/intechopen.90174>
- JÁSZBERÉNYI M. (2022): Újperspektívák kulturális turizmusban: az innovatív vonzerőfejlesztés lehetőségei. In: Jászberényi M. – Boros K. – Miskolczi M. (szerk.): *Vonzerőfejlesztés a kulturális és aktív turizmusban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- JÁSZBERÉNYI M. – PÁLFALVI J. (2006): *Közlekedés a gazdaságban*. Aula Kiadó, Budapest.
- KARAGIANNIS, A. – MADITINOS, Z. – VASSILIADIS, C. (2006): Organizational preparation for crises and disasters in the tourism sector: *Perceptions and planning of tourist businesses in Northern Greece*. In Proceedings of 24th EuroCHRIE Congress, Thessaloniki.
- KASZÁS N. – KELLER K. – MARTON ZS. (2022): Egy válság marketing vetületei a hazai szálláshely szolgáltatók és vendéglátóhelyek körében – értékesítés, kommunikáció és együttműködés a Covid-19 alatt. *Tér-Gazdaság-Ember*. 10(3–4).
- KELLER K. – TÓTH-KASZÁS N. (2020): A koro-

- navírus-járvány észlelése és hatásai a hazai turisztikai szolgáltatók körében. In: Kovács L. (szerk.): *Globális kihívás – lokális válaszok*. Savaria University Press, Szombathely. pp. 51–64.
- KISS K. – MICHALKÓ G. (2020): A turizmus- és biztonságmarketing. In: Michalkó G. – Németh J. – Ritecz Gy. (szerk.): *Turizmusbiztonság*. Dialóg Campus, Budapest. pp. 129–140.
- KOVÁCS L. – KELLER K. – TÓTH-KASZÁS N. – SZŐKE V. (2021): A Covid19-járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*. 6(2). pp. 6–21. DOI: 10.15170/TVT.2021.06.02.01
- LAWS, E. – PRIDEAUX, B. (2005): Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 19(2-3). pp. 1–8. https://doi.org/10.1300/j073v19n02_01
- MADITINOS, Z. – VASSILIADIS, C. (2008): Crisis and disasters in tourism industry: Happen locally-affect globally. In: *Management of International Business and Economics Systems*, MIBES Conference E-Book. pp. 67–76.
- MAIR, J. – RITCHIE, B. W. – WALTERS, G. (2016): Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*. 19(1). pp. 1–26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- MARTON ZS. – KELLER K. – BIRKNER Z. (2018): A kockázateszlelés és desztináció imázs a turizmusbiztonság szemszögéből. *LX. Georgikon Napok*. pp. 154–160.
- MAZILU, M. – MARINESCU, R. – BĂLĂ, D. – DRAGOMIR, L. (2019): Crisis Management in Tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*. 14. pp. 289–298.
- MICHALKÓ G. (2016): *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789630597173>
- MIKUŠOVÁ, M. – HORVÁTHOVÁ, P. (2019): Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*. 32(1). pp. 1844–1868. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1640625>
- MISKOLCZI, M. – JÁSZBERÉNYI, M. – TÓTH, D. (2021): Technology-enhanced airport services – attractiveness from the travelers' perspective. *Sustainability*. 13(2). 705. <https://doi.org/10.3390/su13020705>
- NICOLA, M. – ALSAFI, Z. – SOHRABI, C. – KERWAN, A. – AL-JABIR, A. – IOSIFIDIS, C. – AGHA, M. – AGHA, R. (2020): The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*. 78. pp. 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- NIEWIADOMSKI, P. (2020): COVID-19: from temporary de-globalisation to a re-discovery of tourism? *Tourism Geographies*. 22(3). pp. 651–656. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757749>
- PARSONS, W. (1996): Crisis management. *Career Development International*. 1(5). pp. 26–28. <https://doi.org/10.1108/13620439610130614>
- PÉTER, E. – NEMETH, K. – KATONA, A. – GÖLLÉNY-KOVÁCS, N. – LELKÓNÉ TOLLÁR, I. (2019): How people in Zala County see security in tourism. *DETUROPE*. 11(1). pp. 95–116.
- PFORR, C. – HOSIE, P. J. (2008): Crisis Management in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23(2-4). pp. 249–264. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_19
- RITCHIE B. W. (2004): Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 25(6). pp. 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- RITCHIE, B. W. – JIANG, Y. (2019): A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*. 79. 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>
- SANTANA, G. (2004): Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 15(4). pp. 299–321. https://doi.org/10.1300/j073v15n04_05
- SÁNDOR I. (2001): *Public Relations* (PR a vállalatnál és a közéletben). BKÁM, Budapest.
- SÖNMEZ, S. – APOSTOLOPOULOS, Y. – TARLOW, P. (1999): Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*. 38(1). pp. 13–18. <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>
- SÖNMEZ, S. F. – BACKMAN, S. J. – ALLEN, L. (1994): *Managing tourism crises: A guidebook*. Department of Parks, Recreation and Tourism Management, Clemson University.
- UĞUR, N. G. – AKBİYİK, A. (2020): Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*. 36. 100744. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>
- YEH, S.-S. (2020): Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*. pp. 1–7. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>