

# REZILIENCIA A HAZAI ÉS A DÉL-DUNÁNTÚLI VENDÉGLÁTÓ SZÉKTORBAN

## RESILIENCE IN THE DOMESTIC AND SOUTH TRANS-DANUBIAN HOSPITALITY SECTOR

A vendéglátóipar tekinthető a 2020. évtől kezdődő válságok, a világjárvány, és a napjainkban a szinte minden területen megjelenő bizonytalanságok eredményeként bekövetkező keresletingadozás egyik legnagyobb vesztesének. A COVID-járvány okozta kihívások a turizmus, azon belül is a vendéglátás területét szignifikánsan befolyásoló változások szükségességét hozták el, de az azóta eltelt idő sem a megnyugvás időszaka volt. A kontaktintenzív szolgáltatások krízisre adott válaszreakciója erősen függ alkalmazkodó képességüktől, mely a sikeres helytállás és a fejlődési lehetőségek princípiumaként értelmezhető. Az olyan tökeszegény periférikus térségek, amelyekben jelentős a turisztikai és vendéglátószeletor aránya még erőteljesebb kitétséget mutatnak a válságokhoz való alkalmazkodó képesség tekintetében. Jelen tanulmányban egy a 2020. évben végzett kutatás eredményeiből kiindulva elemzik a szerzők a vendéglátó szeletor alkalmazkodó-képességét a dél-dunántúli régióban, kitérve a lehetséges fejlődési irányokra. Kulcsfontosságúnak tekinthető a szakértői becsléseken alapuló változáselemzés, mivel a krízisre adott válaszreakciók lehetőséget adnak a szeletor rugalmasságának és ellenálló képességének feltárására és ennek megfelelően, annak célzott fejlesztésére.

**Kulcsszavak:** turizmus, vendéglátás, járvány, reziliencia, Dél-Dunántúl

The hospitality industry is one of the biggest sufferers of demand fluctuations resulting from the recent crises of the pandemic and uncertainties in almost all spheres. The challenges caused by the COVID pandemic brought about the need for systematic changes that significantly affect tourism and hospitality. The response of contact-intensive services to crises strongly depends on their adaptability, which can be interpreted as a drive for resilience-based development. Peripheral areas with a higher-than-average proportion of tourism sectors show even greater exposure in terms of their ability to adapt to crises. In this study, based on research in 2020, the adaptability of the hospitality sector in Southern Transdanubia is analysed, presenting possible development directions. The authors consider change analyses based on expert estimates to be crucial; responses to the crisis provide an opportunity to explore the flexibility and resilience of the sector and, accordingly, to develop it in a targeted manner.

**Keywords:** tourism, hospitality, pandemic, resilience, Southern Transdanubia

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Dr. Merza Péter<sup>a</sup> (merza.peter@tkk.pte.hu) egyetemi adjunktus; Szabados Yvette<sup>a</sup> (szabados.yvette@baranya.hu) PhD-hallgató; Dr. Gonda Tibor<sup>a</sup> (gonda.tibor@tkk.pte.hu) egyetemi docens; Dr. Horeczki Réka<sup>b</sup> (horeczki.reka@krkk.elte.hu) tudományos főmunkatárs

<sup>a</sup>Pécsi Tudományegyetem (University of Pécs) Magyarország (Hungary); <sup>b</sup>ELTE KRTK Regionális Kutatások Intézete (ELTE KRTK Institute for Regional Studies) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 11. 14-én, javítva: 2025. 07. 11-én, elfogadva: 2025. 07. 23-án.

The article was received: 14. 11. 2024, revised: 11. 07. 2025, accepted: 23. 07. 2025.

Copyright (c) 2025 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány* / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A járvány és az arra adott kormányzati intézkedések a turizmus és vendéglátás ágazatának sérülékenysége és kiszolgáltatottságára világítottak rá, melyek egyrészt egy gyors sokkhatást eredményeztek, másrészt a szektor fundamentumait is érintő hosszú távú változásokat indítottak el. A pandémia és utóhatásai által generált kihívásra számos szolgáltató sikeresen reagált, azonban jó néhány vállalkozás gazdasági nehézségekkel, és legrosszabb esetben, működésük befejezésével zárta a 2020/2021-es éveket (KSH, 2023). A megszokottól eltérő irányok és trendek, valamint új elvárások jellemzik az ágazat egészét, melyek mindegyike a változások mellett a változtatások igényét hozták el az elmúlt időszakban. Azt tapasztaljuk, hogy ezek az alkalmazkodási formák egyszerre jelentenek lehetőséget és gazdasági potenciált, ezen felül olyan nehézségeket okozhatnak, amelyekkel nem minden szereplő tud azonosulni. Kiemelten értékessé váltak azok a vendéglátóipari egységek, amelyek gyorsan és gördülékenyebben tudnak alkalmazkodni a különféle sokkhatásokhoz. Ezt a tulajdonságot, a krízisekkel terhelt időszakban célként azonosított rezilienciaként definiálhatjuk, mely képességet alapvetően a gazdaság valamennyi ágazatában értelmezték, de az iparági sajátosságok miatt a legnagyobb kihívást feltehetően a turizmus és vendéglátás szektorban mutatja. A reziliencia kialakítása, fenntartása majd növelése, azaz a szolgáltatásfejlesztési és alternatív jövedelemszerzési projektek indítása a kitettség tompításában mind egyéni, vállalkozási, valamint települési szinten kiemelten jelentkezik.

A kutatás célterületeként meghatározott dél-dunántúli régió ebben a tekintetben kétarcú térség: egyrészt a turisztikai dominanciával rendelkező települések esetében magas kitettséget találunk mind egyéni/vállalkozói, mind települési szinten; másrészt összességében jelentős szezonális mutatók mutatkozik. A KSH jelentése (2023) és a Baranya Vármegyei Önkormányzat stratégiája (2022) szerint a régió alacsonyabb volumene (a vendégéjszaka és forgalmi adatok) miatt a járvány okozta visszaesés nemzetgazdasági szinten nem sorolható a különösen nagy visszaesések közé.

A tanulmány alapja egy 2020 őszi végzett kérdőív kutatás, melyet a GINOP-5.3.5-18-2019-00104 azonosítószámú projekt keretében valósítottunk meg. A kutatás alapvető célja a COVID-19 járványra adott reakciók vizsgálata, a különféle változások, a kialakuló trendek felmérése, valamint a kutatásban résztvevők jövőképeinek megismerése volt. Több részterületi eredményt a kutatásban részt vevő kollégák már ismertettek (Csapó & Törőcsik, 2020; Gonda et al., 2020; Nagy et al., 2021a; Nagy et al., 2021b). Jelen tanulmány a hivatkozott kutatás eredményeire épít; a szereplők alkalmazkodását, a fogyasztói magatartást és üzleti megoldásokat vizsgálva, a vendéglátó szektor jövőképeinek értékelését fókuszba helyezve mutatja be a reziliencia döntő szerepét a vizsgált régióban.

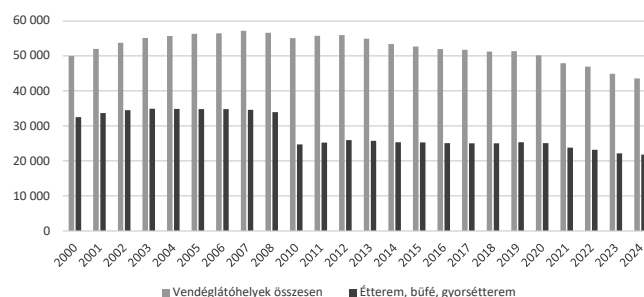
## A kutatás indokoltsága

A gazdasági szakemberek mind egyetértenek abban, hogy a koronavírus-járvány, illetve az azt követő időszak egyik leginkább érintett iparága a turizmus volt.

A szektorra ható tényezők továbbgyűrűzött hatását tapasztalhatjuk, mivel napjainkra is kihat az a megtorpanás, illetve korlátozás, amelyet a jelenlegi események tovább erősítenek. A járvánnyal összefüggésben meghatározott korlátozó intézkedések Magyarországon szignifikáns visszaesést okoztak a vendéglátás területén (Pogácsás & Szepesi, 2023), mely során a bruttó hozzáadott érték 30%-kal csökkent 2019. év azonos adatához képest (KSH, 2021). A kilábalás szerencsére hamar megindult (Szeiner et al., 2023), a vendéglátás 2022. évi összesített bruttó forgalmának volumene, habár 22%-kal meghaladta az előző év forgalmát, a 2019. évi értéket még mindig nem érte le, annak csupán 96%-a volt. Ezt a volument az ágazat alacsonyabb számú vendéglátóhelyekkel és foglalkoztatotti létszámmal érte el, amiben jelentős szerepe van a fogyasztói árak alakulásának, melyek 2022-ben a kedvezőtlen gazdasági folyamatok hatására 19,5%-kal emelkedtek az előző év azonos időszakához viszonyítva (MVI, 2022). Magyarországon a vendéglátóhelyek száma 2022. év végén valamivel kevesebb, mint 47 ezer volt, mely 95%-a a három évvel ezelőtti értéknek, 2023-ra még tovább csökkent a számuk, amikor 45 914 db volt (MVI, 2022; KSH, 2023). Ilyen alacsony értékekkel a millennium előtti évben találkozhatunk, a vendéglátó egységek száma legutoljára 1999-ben volt 47 ezer alatt, 2000-ben 49.945 majd 2007-ig fokozatos növekedés figyelhető meg. A gazdasági válság utáni csökkenést felerősítették a COVID-járvány okozta be- és lezárások, amelyek hatására 2024. év végén már csak 43 575 vendéglátóhelyet tartottak nyilván az országban (1. ábra).

1. ábra

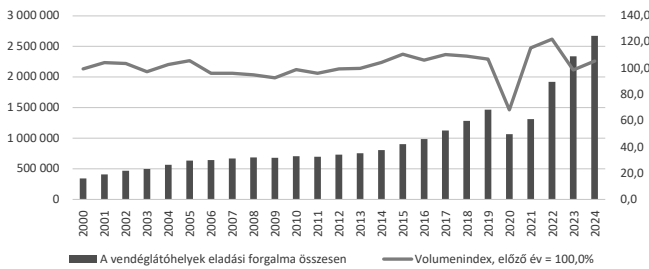
### A vendéglátóhelyek és az éttermek számának alakulása (2000-2024)



Forrás: KSH 27.1.23. tábla alapján saját szerkesztés

Az árbevétel tekintetében a 2023. év adatai mutatnak fejlődést először a járvány évét követően, az év első felének vendéglátásból származó árbevétele 1.912 milliárd forint volt (KSH, 2023), ami számottevően nőtt az előző év azonos időszakához képest, mely a fogyasztói árak exponenciális növekedésének tulajdonítható. Véleményünk szerint a 2022-es adatokban már nemcsak a „visszapattanás” pozitív tendenciája, hanem a következő krízis, a megrögzött energiaárak és az infláció hatásai is mérhetőek, azaz a jelenlegi helyzet már más fundamentumok hatásait is egyértelműen tükrözi (2. ábra).

2. ábra  
A vendéglátóhelyek eladási forgalmának alakulása  
(2000-2024, millió Ft, előző év=100%)



Forrás: KSH 27.1.1.24 tábla alapján saját szerkesztés

A járvány okozta nehézségek nemcsak a forgalomra és az árbevételre, hanem a munkaerő-állományra is figyelemre méltó hatással voltak, a pályaelhagyók száma a járvány időszakában kiemelkedő mértékű volt (Formádi & Gyurácz-Németh, 2021). Az országban tapasztalható kedvezőtlen demográfiai folyamatok (előregedés, elvándorlás) következtében az iparágat érintő nehézségek vélhetően egyik jövőben is jelentkező kihívása továbbra is a csökkenő munkaerő-kapacitás lesz (Lennert, 2019). Bár 2022. évre a munkaerő létszáma hasonló volt, mint a járvány előtt, de a kedvezőtlen gazdasági folyamatoknak köszönhetően 2023. I. negyedévében nagyságrendileg 12 ezerrel kevesebben dolgoztak a vendéglátásban, mint 2019. év hasonló időszakában (KSH, 2023). Annak ellenére, hogy a turisztikai szektorban a foglalkoztatottak egyharmada a vendéglátásban dolgozik, a foglalkoztatotti létszám nem éri el a járványévek előtti nagyságot. Kiemelt problémaként azonosítható a szakképzett munkaerő hiánya is (Bacsák et al., 2022). Ez minden bizonnyal annak a ténynek is köszönhető, hogy a vendéglátásban dolgozók bére a nemzetgazdasági átlag 65%-a (2023. augusztusi adat alapján bruttó 362 ezer Ft/hó/fő).

Az ágazat a poszt-COVID munkaerőhiány után 2023-ra már az alábbi három fő problémával néz szembe:

- az ágazatot elhagyó munkavállalók miatti krízis,
- az energiaárakhoz és az általános inflációhoz köthető működési költségek erőteljes emelkedése, valamint
- az inflációs sokk miatti keresletcsökkenés.

A kereslet növekedése nélkül azonban az ágazat fejlődési lehetőségei korlátozottak (MTÜ, 2021), így a vendéglátásban tevékenykedők döntései, viselkedése, vagyis a szektor alkalmazkodóképessége egy-egy régió jövője számára meghatározóvá válik. Az alkalmazkodás egyik leglátványosabb megnyilvánulását az online értékesítés és a házhozszállítás felfutása jelentette, amellyel összefüggésben felgyorsult az ágazat digitalizációja, és elterjedt a mobil és okos eszközök használata (Cserdi & Kenesei, 2024).

A különféle kihívások, mint a járvány vagy egy biztonságpolitikai kockázat egyre több vállalkozást ösztönöz arra, hogy olyan irányú gondolkodást, magatartásformát és működési megoldásokat alkalmazzanak, melyek sokkal inkább megfelelnek a fenntartható fejlődés elveinek. Ezáltal a gazdaságossági szempontjaikat jobban tudják

érvényesíteni, hosszabb távon gondolkodnak és gyorsabban képesek reagálni egy-egy hirtelen hatásra (Galvani et al., 2020).

A krízishelyzetek keresletre gyakorolt impulzusai egyértelműen befolyásolják a szervezetek válaszreakcióit, azonban a járvány által kiváltott recesszió nemcsak gazdasági, hanem kulturális értelemben is hatást gyakorolt a turizmus szektorára. Felerősített már meglévő, illetve kialakított új fogyasztói magatartásokat, amelyek a jelenlegi prognózisok alapján megmaradhatnak hosszabb távon is, így a szervezeteknek készen kell állniuk, idomulniuk kell az újabb ingerekre, főként a megváltozott fogyasztói szokásokra (Szeiner et al., 2023). Az elmúlt évtizedben fokozatosan teret nyerő digitalizáció, automatizálás és a fenntarthatósági szempontok érvényesítése olyan új irányok, melyekhez az ágazatnak alkalmazkodnia kell, ezeket felhasználva kell a fejlődés útján tovább haladnia. Különösen fontos annak hangsúlyozása, hogy a korlátozások gazdasági sokkjának indokoltsága miatt vélhetőleg a jövőben csak különösen megalapozott esetben számíthat a szektor hasonlóan drasztikus intézkedésekre, ugyanakkor a rezilienciát véleményünk szerint olyan ellenálló és biztonságos szolgáltatások fejlesztésével szükséges kialakítani, amely egy lezárások nélküli, ám újonnan kialakuló multikrízis esetén is megélhetést és túlélést biztosít az ágazat vállalkozásai számára. Ezt amiatt is hangsúlyozzuk, mivel az elmúlt évtized megmutatta, hogy a reziliencia már nemcsak, mint állapot jelentkezik egy vállalat, döntéshozó vagy egy település életében, hanem folyamatosan jelen van. Ezek az intenzív alkalmazkodási tevékenységek olyan beavatkozást igényelnek, ami tanulásra és innovációra készítetnek (Christopherson et al., 2010; Horeczki, 2023).

## Szakirodalmi kitekintő

A pandémia okozta nehézségek, kihívások a különféle gazdasági ágazatok számos kutatóját és szakemberét készítette a témában megjelenő tanulmányok, szakkikkek megírására. Az elmúlt két év távlatában a járvány következtében kialakuló válságkezelés eredményeinek kiértékelése és a válságkezelés különféle irányzatai láttak napvilágot.

A vendéglátásban megvalósuló jelenségekről nemzetközi viszonylatban, a Google Scholar adatbázis segítségével 177, a reziliencia és a vendéglátás összefüggését vizsgáló tudományos publikációt találtunk. Szűrést és értelmezést követően elsősorban a járvány utóhatásaiént megjelenő fogyasztói szokásokban bekövetkezett változásokat, a kereslet és kínálat gyors változásából adódó nehézségeket, valamint az ellenálló képesség jelentőségének növekedését hangsúlyozó folyóiratcikkek tartalmát vettük alapul szakirodalmi összefoglalásunk összeállításában.

Vitathatatlan tény, hogy a gazdasági, társadalmi krízisek jelentős hatással vannak a különféle ágazatokra, mely során a környezet változásához való adaptáció képességétől függően, különféle válaszreakciók születnek. Számos tanulmány alátámasztotta, hogy a turizmusban

jellemzően a keresleti és kínálati oldalt meghatározó utazási szokások megváltozása bír kiemelkedő befolyással. A vállalkozásoknál a járvány egyik következményeként a stratégiai gondolkodás megerősödése követhető nyomon, mint az alkalmazkodás egyik formája. A stratégiaalkotás mellett a szervezetek alkalmazkodó képessége kiemelten kezelendő, alapja a rugalmasság, a költségsökkentés és az óvatosság (Pogácsás & Szepesi, 2023). Rövid távon, a járvány hatására kibontakozó gazdasági recesszió mértéke tekinthető a legnagyobb kihívásnak, azonban hosszabb távon a szervezetek változásra való hajlandósága és képessége lesz meghatározó működőképességük szempontjából (Pató et al., 2021).

Yang és társai (2021) szisztematikus irodalomelemzéssel 249 cikket tártak fel a járványt követő egy év távlatában, melyek a pandémia turizmusra ható aspektusait ölelik fel. Ennek során öt témát határoztak meg, melyek hatással vannak az iparági adaptációra: 1) pszichológiai következmények és ezek viselkedésre ható elemzései, 2) a reziliencia (az adaptációs képesség) és a stratégiák megfelelő kialakítása, 3) a fenntarthatóság, 4) monitoring és előrejelzések, valamint 5) a technológiai adaptációk. Hasonló szakirodalmi feldolgozást végzett a Debreceni és Fekete-Frojimovics szerzőpáros (2021), akik összefoglalójukban a COVID-járvány és a vendéglátás, ezen belül is az éttermek kapcsolatával foglalkoznak. Az általuk feldolgozott cikkek jellemzően az éttermek stratégiáját, válságmenedzsmentjét mutatják be, és fő irányként a vállalkozások ellenállási képességét vizsgálják. Ugyanezen szerzőpáros egy másik publikációjában a reziliencia értelmezési kereteit boncolgatja, mely alapján megállapítják, hogy az ellenálló képességet alakító értékeket sokrétű, a szocio-kulturális környezetben mélyen gyökerező attitűdök halmaza alkotja, melyek fejlesztése szinte lehetetlen, de az erre való törekvés javíthatja a reziliencia képességet (Debreceni & Fekete-Frojimovics, 2023).

A múltbeli válságok is rávilágítottak a modern turisztikai ágazat kihívásaira és sajátos sebezhetőségére, melyeket jellemzően nem stratégiai szinten kezeltek, inkább helyi és rövid távú megoldásokkal igyekeztek visszaállítani az eredeti állapotot (Galvani et al., 2020). A koronavírus-járvány és annak következményei azonban korábban nem ismert vagy nem alkalmazott, a turizmusbiztonsággal összefüggő erőteljes gazdasági és társadalmi válaszreakciót generáltak (Michalkó et al., 2022). A turizmus általános definíciója alapján, a turizmus az emberek és helyek interakcióin keresztül élményszerzést nyújtó olyan utazást jelent, ahol a biztonság mintegy alapfeltételként jelenik meg (Galvani et al., 2020; Raffay, 2020; Zhang et al., 2021). E gondolat mentén megállapítható, hogy a turizmus, a természeténél fogva különösen érzékeny az olyan változásokra, amelyek a társadalmi jólétet veszélyeztetik (Galvani et al., 2020). Amikor az élményszerzés egy külső ok miatt kockázatosá válik, a turizmus ágazatát gazdasági sokk éri, melynek mértéke az előidézett külső ok természetének függvénye. Ezzel összhangban, a COVID-járvány időszakában a nemzetközi utazás értelmezhető a legnagyobb vesztesként, mivel a korlátozások, lezárások teljes mértékben ellehetlenítették azt.

A turizmusban érdekelt felek elsősorban hazai és közeli turisztikai úti célokra összpontosítottak, ezzel mintegy biztosítva az iparág fennmaradását vagy az esetleges fellendülését (Altuntas & Gok, 2021; Zhang et al., 2021; Volgger et al., 2021; Michalkó et al., 2022; Matiza, 2022; OECD, 2022).

A válság következtében megszólaló szakértők, megíródott tanulmányok és elemzések, a pandémia által meghatározott változásokat, és az ebből következő átalakulásokat felhasználva a gondolkodásmód átalakítására ösztönöznek. A korábbi válságok tanulságainak, menedzsmentimplicációinak minősítésével a turisztikai ágazat ellenálló képessége javítható. Az erősödés céljával teljesen új irányok, eltérő szándékok és a megvalósításhoz másfajta eszközök szükségesek (Jászberényi et al., 2020), ugyanis a COVID-19 megváltoztatta a turizmusról szóló ismereteinket és a turisztikai szektort magát is. A megváltozott körülmények között egy ilyen krízishelyzet egyértelmű lehetőség arra, hogy újragondoljuk a turisztikai paradigmákat és egy fenntarthatóbb jövőképet hozzunk létre (Sigala, 2020).

Kupi és Szemerédi kutatása, mely a pandémiát követően tárta fel az utazni vágyók desztinációit, arra a megállapításra jutott, hogy a krízis nem eredményezte szignifikánsan a magyar turisták körében a belföldi úti célok választását. Ahogyan azt sem támasztotta alá a vizsgálat, miszerint a turisták, a krízisnek köszönhetően előnyben részesítik a természet közeli utazásokat (Kupi & Szemerédi, 2021).

A járvány idején, illetve azt követően egyaránt a turisztikai szolgáltatások igénybevétele során, a fogyasztói magatartásban nagyobb mértékű változások történtek (Felkai, 2021; Raffay, 2020; Végh et al., 2020). Ilyen változás volt többek között a helyi termékek, vagy szolgáltatók, éttermek népszerűségének növekedése (Gonda et al., 2020), melyből az következik, hogy a turizmus fogyasztói oldalát tekintve a gasztronómiai kínálatnak kiemelt jelentősége van (Csapó & Gonda, 2019; Gonda et al., 2020). Az egyes szolgáltatások igénybevételének vizsgálata során igazolást nyert, hogy oly mértékben módosultak a vásárlói szokások, melyből következően a járvány egyik nagy vesztesének a szolgáltató szektor tekinthető (Csiszárík et al., 2022). Csiszárík és társai (2023) elemzése egyértelműen igazolta, hogy a vendéglátás (étterem, cukrászda, kávézó) iránti igény minden korosztály esetében csökkent, ezt igazolja az éttermek számának lassú ütemű csökkenése is (1. ábra).

A Magyarországon működő turisztikai szektor döntő többségét alkotó kis- és középvállalkozások körében vizsgálva a koronavírus hatását megállapítható, hogy a leginkább vesztes ágazat a vendéglátás és a szálláshely-szolgáltatás (Pogácsás & Szepesi, 2023), amely alátámasztja azt a feltevést, miszerint a szervezetek reziliencia képessége meghatározó mértékben befolyásolja a szervezetek krízishelyzetben megvalósuló működését és annak eredményességét. A turisztikai vállalkozások számára a szervezeti szinten megvalósuló fejlesztési megoldások hasznosnak bizonyulhatnak az ellenálló képesség fejlesztése során (Debreceni & Fekete-Frojimovics, 2023).

A fogyasztói magatartás mellett a szakértők a szolgáltatatói oldalról is megvizsgálták a turizmus ellenálló és alkalmazkodó képességét, vagyis, hogy a piaci szereplők hogyan módosították a tevékenységi körüket és milyen mértékben tudtak rugalmassá válni (Kökény & Kökény, 2021; Kovács et al., 2021; Nod et al., 2021). Madeira és szerzőtársai (2021) kutatásuk során többféle menedzsment-hozzáállást azonosítottak. A pesszimizmus érzését erősítve a bizonytalanság miatti aggodalommal teli menedzsment-hozzáálláson felül megjelent a reziliencia. Vizsgálataikban a fogalom két egységet ölelt fel: 1) mint tenni akarás, a változás érdekében megvalósuló cselekvés, ezen felül 2) a vevőkre fektetett bizalom, mint a túlélés egyik feltételként funkcionáló magatartás. Tanulmányukban a jövőt illetően olyan kiemelt figyelmet érdemlő témaköröket határoztak meg, mint a menedzsment, a higiénia, a megfelelő pénzügyi alapok és a társadalmi elkötelezettség. A szervezeti kultúra szempontjából hosszú távon a fenntarthatóság mellett célszerű olyan pénzügyi alap létrehozását is prioritásként kezelni, mely hasonló krízishelyzetben biztonsági tartalékokat jelent. A járvány során az egészségügyi kockázat csökkentését támogató rendszerek bevezetése számos esetben jelentős anyagi ráfordítással járt, viszont egyben a vevői bizalmat megerősítette a vállalkozások felé, így a társadalmi elkötelezettség kérdésvé vált. A pandémia egy újfajta életmód kialakulását hozta magával, amelyhez kapcsolódó szokások a vendéglátásban is változásokat feltételeznek. Az kétséget kizáró tény, hogy a turisztikai vállalkozások elsődleges célja a turisták igényeinek oly módon történő kielégítése, hogy annak során maga a szervezet célkitűzései is teljesüljenek, még krízisállapot esetében is (Kiss & Michalkó, 2020, p. 132).

A kereslet oldaláról vizsgálva, a mikroszinten értelmezett turisztikai termék esetében a biztonság kiemelt egyes attrakciók, illetve a vendéglátóipari vállalkozások vonatkozásában, ez utóbbi esetben az egészségügyi biztonság területén (Kiss & Michalkó, 2020). A turisztikai desztináció választásánál már a múltban is jelen volt a biztonság és az ehhez kapcsolódó kockázat kérdésköre, mint a fogyasztói magatartást erősen befolyásoló tényező (Csapó et al., 2019; Boros & Kovalcsik, 2021), de a járvány utóhatásaként egyértelműen az egyik legfontosabb döntési aspektussá vált (Keller et al., 2024). A hatékony válságmenedzsment értelemszerűen minden iparágban nélkülözhetetlen eszköz (Keller et al., 2022), a turisztikai ágazat azonban kiemelten érzékeny a különböző politikai, gazdasági, társadalmi, természeti okok által generált problémahalmazokra. A vendéglátás jellemzően a helyi gazdaság nélkülözhetetlen szektora, így a turisztikai forgalom kitettsége a drasztikus ingadozás veszélyének (sokkok, válságok, járványok) kiemelten magas (Gonda, 2021). A járvány időszaka megmutatta, hogy egyre gyakrabban lehetnek válságok, és a turizmus ebben a tekintetben exponenciálisan sérülékeny iparág, így az ebben a szektorban működő szervezetek rezilienciája kulcskérdéssé vált (Keller et al., 2022). A nagyobb kilengések elkerülése érdekében, a vendéglátó vállalkozásoknak a járvány okozta károkból egyértelműen a reziliencia fejlesztésével

kellene felépülniük (De Freitas & Stedefeldt, 2020).

A COVID-járvány hatásainak és a vállalkozások válaszközpontú elemzése előtérbe helyezi tehát a reziliencia, a válságállóság vagy ellenálló képesség fogalmát. A reziliencia fogalmat több más tudományterület már korábban is használta (pszichológia, szociológia, ökológia), de alkalmazása elterjedt a vállalkozáskutatás területén egyaránt (Adger, 2000; Schepers et al., 2021). A reziliencia fogalmát a különféle szakterületeken megjelenve, azok szakirodalmi többféle módon definiálja; eredményként, képességként, magatartásként, stratégiaként, megközelítésként, vagy ezek kombinációjaként értelmezve (Hillmann & Guenther, 2021), olyan alkalmazkodási, változási képességet jelent, mellyel adott szervezet működésének fenntartása érdekében a különböző mértékű kihívásokra reagál (Korber & McNaughton, 2017; Hillmann & Guenther, 2021).

A reziliencia alatt a turisztikai fogadóterületek szempontjából vizsgált értelmezést használja Gonda (2022), aki az összetett behatásokkal szembeni ellenálló képességet, vagyis az egyes veszélyekkel szembeni védekezőképességet érti a turisztikában a fogalom alatt. Definícióként használva, a reziliencia, a vizsgált szervezet külső negatív hatásokra való rugalmas alkalmazkodóképessége, adaptációja. Egy képlékenység, azaz a változni tudás képessége, és stabilitás is egy időben. Az a képesség, hogy a szervezet negatív élethelyzetek esetén adaptívan reagálva képes újra egyensúlyi állapotba kerülni, ezáltal minimálisra csökkenteni vagy legyőzni a megpróbáltatások károsító hatásait (Gonda, 2022). Az adaptív folyamat során a szervezet problémákat old meg, tanul, megújul, fejlődik, amikor is új egyensúlyi állapota nem azonos a korábbi állapotával, hiszen felvértezi magát a jövőbeni hasonló hatásokkal való eredményes megküzdésre is. A reziliencia kialakulásához tehát szükséges feltétel, hogy létezik egy entitás, amelyet valamilyen külső káros behatás ér, ami a meglévő állapotának a megváltoztatását idézi elő. Az entitás rendelkezik belső védelmi faktorokkal, melynek következtében a külső környezetből érkező negatív hatásokra reagálva helyre tudja állítani kiinduló tulajdonságait, vissza tud térni az eredeti állapothoz, illetve alkalmazkodni tud az új helyzethez (Gonda, 2022; Tamás & Bulla, 2011). A vendéglátó szektor rezilienciavizsgálata során ki kell emelnünk a fogalom három sarkalatos tulajdonságát: a változásnak azt a mennyiségét, amire a rendszer képes, miközben fenntartja struktúráját és funkcióit; az újra- és újjászerveződés képességét, és azt, hogy milyen mértékben képes tanulási és adaptálási képességeket kialakítani (O'Brien et al., 2012). A szerteágazó szakirodalomból általánosan levonható következtetés, hogy egy turisztikai fogadóterület rezilienciáját erősítő tényezők szoros kapcsolatban állnak a fenntarthatósággal. „A rugalmas, alkalmazkodni képes és ezért fenntartható, társadalmi-ökológiai rendszert a következők jellemzik:

- a diverzitás fenntartása és megőrzésének a támogatása (biológiai, tájképi, gazdasági és társadalmi értelemben is),
- az ökológiai sokféleség ember általi „kontrolljának” a korlátozása,

- a modularitás tisztelete (a csatlakozó rendszerek jobban viselik a sokkhatást),
- a tanulás, a társadalmi hálózatok és a helyileg kifejlesztett szabályok fontosságának a felismerése és hangsúlyozása” (Kerekes, 2011, p. 10).

A tanulmány szerzőinek véleménye szerint a fenti megállapítás érvényes a vendéglátó szektor vizsgálata esetében is. Ebben az esetben a diverzitásba beleértjük a kínálat sokszínűségét, a differenciált termékfejlesztést, egyszerűen fogalmazva, a több lábbon állást; kiegészítve az együttműködés és a közös cselekvőképesség relevanciájának hangsúlyozásával. A reziliencia tudatos erősítéséhez pótkapacitások, pufferek kialakítására van szükség, amely azonban gyengíti a gazdasági hatékonyságot. A rezilienciát erősítő másik lehetőség a társadalmi, gazdasági és természeti folyamatok kutatása, monitoringja, a stratégiai gondolkodás erősítése, amelyek révén a veszélyek előbb érzékelhetők, ezáltal az elhárítására való felkészülés korábban megkezdhető. A reziliencia erősítése a menedzsmentképeségek támogatását is jelenti, amely menedzseri és vezetői kvalitások hasonlítanak a piaci kihívásokhoz alkalmazkodó, a lehetőségeket megragadó vállalkozói attitűdökhöz, jelentős részben azonosak is velük (Hillmann & Guenther, 2021). A reziliencia a sikeres vállalkozói működés egyik meghatározó eleme. Napjaink polikrizises környezetében a folyamatosan jelentkező kihívásokra és veszélyekre való reakcióképesség mellett tehát a reziliencia pótolhatatlan része a váratlan és súlyos sokkok kezelésének (Korber & McNaughton, 2017).

A reziliencia a szektor számára szükséges képesség arra, hogy a turizmus a különféle jellegű sokkhatásokra változni, változtatni tudjon. Bizakodásra ad okot, hogy a turizmus témakörében szakértő kutatók szerint a mai magyar vendéglátásnak igen nagy az innovációs képessége (Nagy et al., 2021b). A vendéglátás mára már a turisztikai szektor önálló egységévé vált, egy olyan vonzerőnek tekinthető, mely élvezeti értéket közvetít, és sok esetben presztízsértékkel is rendelkezik (Nagy et al., 2021a).

A járvány időszakában elmaradt utazások generálta frusztrációt követően tehát a turizmusban is visszarendeződés figyelhető meg (Csutora et al., 2023), melynek egyértelmű jelei láthatók napjainkban, hisz a statisztikai adatok alapján az utazások száma 2023-ban már meghaladta a 2019. évi értéket (KSH, 2023).

Hazai viszonylatban 2017-ben fogadták el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 dokumentumot, mely a turizmus cél- és eszközrendszerét határozza meg a főbb beavatkozási pontok kijelölésével. A pandémia alapjaiban változtatta meg a turisztikai szektor működésének elveit, célrendszerét, környezetét, ezért a stratégiai dokumentumot 2021-ben, az alkalmazkodóképesség fényében felülvizsgálták. A Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 2.0 a vendéglátásra vonatkozóan megállapította, hogy a szakképzésből kikerülő tanulók képzettsége nem felel meg a piac elvárásainak, a szakemberek bevonása a szakképzésbe nem kielégítő. Minőségi és mennyiségi munkaerőhiány jellemző és a vendéglátási szektorban nagyon magas a pályaelhagyók aránya. A kiegészített dokumentumban

a korábban meghatározott stratégiai célok változatlanok maradtak, de a krízishelyzetre nyújtott válaszreakciók tapasztalatai következtében a prioritások elmozdultak. Ennek megfelelően célként fogalmazható meg, hogy előtérbe kell kerülnön a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság, a működőképesség javítása, a munkabiztonság fejlesztése, a digitalizáció, valamint a szakképzés fejlesztése (2021, p. 10).

A vendéglátás működését nyugalmi időszakban is nagyon sok tényező alakítja, befolyásolja, akár gazdasági vagy egészségügyi nehézség, melyek minden szereplő részéről sok-sok megértést, türelmet, rugalmasságot, alkalmazkodást és lemondást igényelnek (Varga et al., 2021). A turizmuságazat fejlődésében kiemelten fontos az egyensúly kialakítása a jövedelmezőség és a nagy tömegű látogatói létszám által indukált negatív hatások (egészségügyi, társadalmi, ökológiai) között (Felkai, 2021), mert a kevésbé turbulens piacokon a reziliencia erősödése tapasztalható. Az olyan krízishelyzetet, mint amilyen a pandémia is volt, egy lehetőségnek kell tekinteni a turisztikai szektor fenntartható fejlesztési célokhoz igazodó átgondolására (Gössling et al., 2021). A koronavírus-járvány következményeként kialakult állapot elemzése mindenképp kitűnő lehetőség tudásunk, ismereteink, menedzsmentmegoldásaink fejlesztésére, mert ennek hiányában, egyik válságot tapasztaljuk meg a másik után, fogalmazza meg Lew és társai (2020, p. 455). A pandémia, majd a jelenkor krízisei, az orosz-ukrán háború, egyéb politikai csatározások, valamint ezek gazdasági hatásai egyértelműen átalakították a turisztikai keresletet, de ennek módja és mértéke a következő időszak felméréseinek egyik célterülete lesz.

## A kutatás módja, módszertana és eredményeinek bemutatása

A kutatás alapja egy nem reprezentatív jellegű, de a nagymintás mintavételen alapuló 2020. évben lefolytatott és a GINOP-5.3.5-18-2019-00104 azonosítószámú projekt keretében elkészült kérdőíves felmérés. A 198 kérdőívet kitöltő leginkább alkalmazotti, vendéglátásban érintett cég vezetői vagy tulajdonosi minőségben szerepelt, tevékenységüket tekintve főként a melegkonyhás vendéglátóhelyek (28%), kávézók üzemeltetésével és rendezvényszervezéssel foglalkozó cégek (28%), illetve PR- és marketingtevékenységgel foglalkozó vállalkozások (18%) voltak. A kiküldési célterület a dél-dunántúli régió, a foglalkoztatást tekintve pedig jellemzően kisvállalkozások, a maximum 13 főt foglalkoztató cégek szerepeltek a visszaküldésben a legnagyobb arányban. A maximum öt főt foglalkoztató cégek döntő többséget képviseltek (a válaszadók 50,5%-a); a tíz főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vállalkozások a válaszadók háromnegyedét tették ki. A 11-20 főt foglalkoztató cégek a válaszadók között 11,2%-ot képviseltek. A max. 100 főt foglalkoztató cégek közül 13 töltötte ki a kérdőívet. Az alapítási évet tekintve a legnagyobb csoportot a már legalább tíz éve a szakmában töltők jelentették (58%), azonban ennél a kérdésnél meglehetősen magas (14,5%) volt a nem válaszolók aránya.

A szerzők által a kutatásba bevont kérdések nyitott és zárt kérdésekből álló kérdőív formájában valósultak meg. A kutatási elemzések során a grafikonos elemzés mellett, az SPSS programmal elvégzett gyakoriság-, átlag-, szóráselemzés, valamint Pearson elemzés eljárásokat alkalmaztunk. A módszert a válaszadók körében validáltuk, úgy véljük bizonyos mértékben általánosítható, hasonló eredményeket kaptunk, mint a szakirodalmi kitekintőben olvasható. Természetesen tudatában vagyunk a kutatás korlátainak, mivel a megkérdezettek nem teljes számban képviselik a szektort, így csupán részeredményeket, javaslatokat fogalmazunk meg, azon területeken, ahol a kérdőívnek teljes kitöltöttség valósult meg és azon kérdések esetében, amelyek a rezilienciával, annak bármelyik részével kapcsolatba hozhatók.

Az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

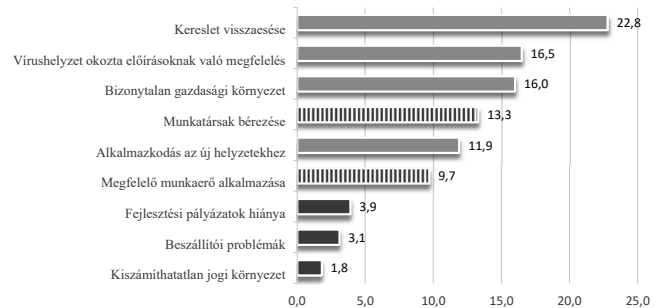
- Melyek a legjelentősebb kihívások, adaptációs képességek a közeljövőben a vendéglátó szektorban?
- Milyen speciális kihívások elé tekint a dél-dunántúli régió vendéglátó szektora?
- A turizmus ágazatának milyen nehézségekkel kell szembenéznie a jövőben?
- Milyen intézkedések segítik a szervezeteket a válságokból való kilábalásban?
- Milyen összefüggés van a vállalkozások mérete, a piacon eltöltött idő és az alkalmazkodóképességük között?

A kérdések alapján a szerzők azt a hipotézist fogalmazták meg, hogy a kutatásban részt vevő vállalkozások a kihívásokat és az azokra adott válaszokat általában hasonlóan értékelik, de a szervezetek mérete és a piacon eltöltött idő függvényében különböző mértékű a változásokhoz való alkalmazkodási képességük és hajlandóságuk. A kérdőív kérdései közül a hipotézishez kapcsolódóan hármat tartottunk kiemelten fontosnak, amelyek a megkérdezettek reakcióit értékelik általánosságban a saját vállalkozásukra, a dél-dunántúli régióra és a turizmus egészére vonatkozóan. Elsőként a vizsgált vállalkozások 2020-ban azonosított fő kihívásait elemeztük. A kérdőív válaszai alapján megállapítható, hogy a kereslet csökkenése volt az egyik legkomolyabb félelem a járványidőszakban a szakma számára (3. ábra). A 2022-2023-as évek rekordmagas inflációját követően (KSH, 2023) – melyet részben a pandémia, illetve az arra adott makroszintű válaszok is indukáltak – a kereslet csökkenése tekinthető a magyar vendéglátó szektor legnagyobb kihívásának. Ezt támasztja alá az az adat is, hogy a szektorban található vállalkozások száma 4000-rel, foglalkoztatotti létszáma pedig 2023-ban 12 ezer fővel volt alacsonyabb 2019-hez képest. Hipotézisünk szerint a járvány és az azt követő gazdasági sokk olyan paradigmaváltó jellegű jelenséget mutat, mely során a vendéglátó szektort érintő átmeneti gazdasági megrázkódtatás permanens hatást gyakorolt a gazdaság működésére, hosszú távú veszteségeket okozva ezzel (Váry, 2018). Véleményünk szerint olyan rugalmasságjavító stratégiára lenne szükség, mely hosszú távon támogatná a szektor fenntarthatóságát. A válaszokból azt láthattuk, hogy a külső (a vállalkozók által nem vagy nagyon csekély

mértékben befolyásolni képes) hatások, tényezők jelentették a legkisebb nehézséget a sokkok közepette; azaz a jogi környezet vagy a pályázatok megjelenése, beszállítók problémái. A megkérdezettek ezt a három tényezőt a legutolsó helyre sorolták, sokkal inkább megoldandó problémaként tekintenek a munkaerőre (szakképzettségének hiányára, megfelelő bérezésére), a jelenlegi és jövőben felmerülő sokkokra adott válaszreakciókra.

3. ábra

**A legfontosabb 2020-ban megjelölt kihívások a vállalkozások számára (n=187, a szabadszöveges válaszok összegzéseként keletkező kategóriák alapján)**



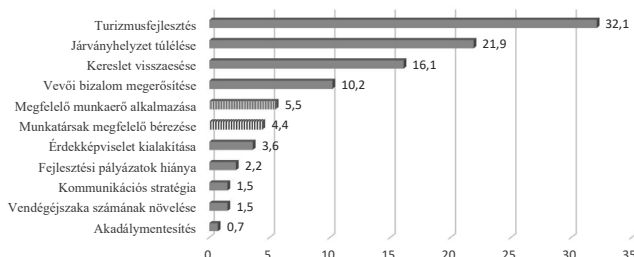
Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

A dél-dunántúli régióra vonatkoztatott kérdés (4. ábra) tekintetében a válaszok azt mutatják, hogy a térség lemaradása és elmaradottsága az egyik hangsúlyos nehézség, amely már a járvány előtti időszakban is megjelent. A válaszok között kiemelt jelentőségű a turizmusfejlesztés, amely egyrészt az ellenálló képesség növelésének tekinthető, a vállalkozók kitettségüket kívánják a turisztikai szolgáltatások bővítésével kiküszöbölni. A válaszok alapján összességében a dél-dunántúli régió általános állapotának megítélése erősíti azt a szándékot, hogy a régió általános fejlesztése, az infrastruktúra és talán valamilyen nyi szektor és ágazat erősítése közvetett módon a turizmus fejlődésének az egyik központi eleme. A reziliencia javítása a régió vállalkozásai számára több specifikus célhoz kötötten jelentkezett a kérdőív válaszai alapján. Az általános félelmek, mint a kereslet csökkenése, a munkaerőhiány, a bérezés vagy a járványhelyzetnek való megfelelés már hosszabb távú félelemként, a teljes térségre vonatkozóan megjelent. A közeljövőben (3-5 éves időtartamban) leginkább a járványhelyzetre való problémákra, az esetlegesen ebből a helyzetből fakadó nehézségekre készülnek a vendéglátásban dolgozók. Több esetben megjelent a túlélés szó a válaszadók között, ezen esetekben nem is a növekedés, fejlesztés, foglalkoztatotti problémák jelentek, hanem az a tény, hogy egyáltalán, hogy maradnak talpon ebben az ágazatban a vállalkozások. Számos étte-remtulajdonos szerint elsődlegesen a sokkokra adott gyors reakciókkal lehet versenyben maradni és visszanyerni a vevői bizalmat, azaz, hogy újra és minél többször látogasson el az adott helyszínre, egységbe. Véleményünk szerint a pontszerű attrakció- és szolgáltatásfejlesztés csak korlátozott mértékben és ideig képes turisztikai szempontból

fejlődést generálni, tekintettel arra, hogy desztináció szintjén értelmezve, az általános fejlettség és a megfelelő körülmények akár települési, akár térségi szinten meg kell, hogy feleljenek a célcsoport igényeinek.

4. ábra

**A legfontosabb kihívások a közeljövőben a dél-dunántúli régió vendéglátása számára a megkérdezettek szerint (n=128)**

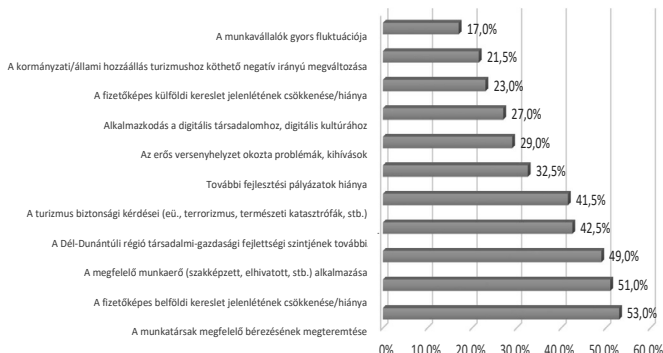


Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

A turizmus szektor jövőbeli nehézségeit bemutató válaszok a harmadik fő csoportját képviselték a kihívások azonosításának. A válaszok egyértelmű olvasata az, hogy a bérezés, a kereslet és a megfelelő munkaerő rendelkezésre állása – mint a legnagyobb jövőbeni nehézségek – ugyanazokra a gyökerekre vezethetők vissza, azaz a munkaerőnek nagyobb hozzáadott értéket szükséges előállítania, ezzel magasabb jövedelmezőséget biztosítva mind a szektornak, mind egyfajta jövőképként pedig szakmát és munkát a fiatalok számára. Ennek megfelelően a szektor jövőjének záloga, a magas hozzáadott értékű szolgáltatások intenzív fejlesztésével az ágazat jövedelemtermelő képességének növelése. Megállapíthatjuk, hogy ha a szolgáltatás vonzó és értékarányos és megfelelő jövedelmezőségű, akkor az eddig felsorolt kihívások jelentős része nem alakul ki (5. ábra).

5. ábra

**A legfontosabb kihívások a közeljövőben a turizmus számára (n=200)**



Forrás: saját szerkesztés (a kérdőív eredményei alapján)

Bár nem a járvány közvetlen következményeként, de pozitív állami beavatkozásnak kell tekinteni, hogy az orosz-ukrán háború és az energiaválság negatív gazdasági hatásainak enyhítésére 2022. október 1. és 2023. március 31. közötti időszakra a vendéglátó üzleteknek és

a szálláshelyeknek nem kellett az 5%-os ÁFA-kulccsal adózó szolgáltatás értékesítéséből származó árbevétel után turizmusfejlesztési hozzájárulást (4%) megállapítani, bevallani és megfizetni (MVI, 2022). Ez a kedvezmény egyértelműen segítette a vendéglátóhelyek fennmaradását vagy akár gazdasági értelemben meghatározott fejlődésüket.

Madeira és társainak 2020-ban készült kutatása alapján (Madeira et al., 2021) a piaci szereplők legfontosabb elvárásai az állandó működési költségek finanszírozása, a munkahelyek megtartására indított programok, a nulla kamattal folyósítható vállalkozási hitelek, valamint a bürokrácia és az adók csökkentése. Jelen kutatás alapján szintén hasonló eredmények születtek, így megállapítható, hogy a jövőbeni legnagyobb kihívás a megfelelő bérezés megteremtése (53%), a kereslet csökkenése (51%) lesz, mely megfelel a portugál kutatásban szereplő működési költség finanszírozásának. A magyar vendéglátó szakma által a harmadik nehézségként a megfelelő munkaerő alkalmazását vélte (49%), ami szintén összhangban van a fent említett kutatás munkahelyek megtartására indított programok kérdésével.

Végezetül Pearson korreláció segítségével azt vizsgáltuk, hogy van-e kapcsolat a járványhoz kapcsolódó kérdésekre adott válaszok, valamint a foglalkoztatottak száma és az alapítás éve között, és ha igen, az mennyire szoros. A járványhoz kapcsolódó 11 kérdés (a kérdések az alábbi mondattal nyitottak: „Tegyük fel, hogy véget ér a mostani járvány, és minden visszaáll a régi kerékvágásba. Mennyire ért egyet a hazai fogyasztók tekintetében az alábbi állításokkal?”<sup>1)</sup> mindegyikénél azt tapasztaltuk, hogy kis mértékű, a közepesnél gyengébb kapcsolat látható a vizsgált ismérvek között. Az alapítás éve és a járványhelyzetre vonatkozó válaszok között lineáris emelkedő kapcsolatot találtunk (a 2. és 9. kérdés kivételével). A pozitív előjel azt mutatja, hogy minél régebben alapították az adott vendéglátó egységet, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a járványhelyzetre gyorsan, pozitívan reagál, alkalmazkodóképessége magasabb, mint a fiatalabb cégeké. Ezen kérdéseknél a legalább tíz éve működő vendéglátó egységek olyan irányú előrejelzéseket fogalmaztak meg, amelyek a vendégszámok növekedésére, a helyi vállalkozások előtérbe kerülésére fókuszálnak. A 2. és 9. kérdés előjele negatív, itt az összefüggés süllyedő jellegű, azaz minél „öregebb” egy vállalkozás (fogalmazhatunk úgy is, hogy minél nagyobb a tapasztalata, rálátása a vendéglátóipar helyzetére), annál realisanabb fogalmazza meg a jövőbeli trendeket: azaz a COVID-járvány után a fogyasztók nem fogják az elmaradt eseményeket pótolni, nem fognak csak azért többet tartózkodni és fogyasztani az éttermekben, vendéglátóhelyeken, mert kimaradt egy időszak ezzel kapcsolatban. Erre a megállapításra azonban a 2022-es év árbevételi adatai rácafoztak (2. ábra), 2023-ban azonban már a megszokott trend látszik mind a bevételi adatokat, mind a látogatók számát tekintve. A foglalkoztatottak száma és a járványhelyzetre adott válaszok között az egyes kérdéseknél sokkal nagyobb szórást tapasztaltunk, mint az előző esetben. A jellemzően kisebb vendéglátó egységek, kevés alkalmazottal

sokkal negatívabban látják a járványhelyzet utáni vissza-rendeződést, mint a régebben a piacon lévő, tradicionálisan nagyobb vendéglátó egységek jellemzően több mint tíz fő foglalkoztatottal. A vizsgálat ennél az ismérvnél jellemzően negatív előjelű értékeket mutatott ki, kevésbé szoros korrelációt feltételezve. A foglalkoztatottak számának növekedése pozitívabb de reális jövőképet jelez előre a válaszok alapján. Azt tapasztaltuk, hogy a kevesebb foglalkoztatottal rendelkező vendéglátó egységek rugalmat-

A vendéglátás kiemelten kontaktintenzív szolgáltatás, ennek megfelelően a járvány következményei számottevő mértékben érintették ezt az iparágat, a fejlődési lehetőségei tükrében pedig alkalmazkodóképessége kiemelt jelentőségű. A vendéglátás forgalmi adatai lassan visszatérnek a járvány előtti időszakban mért értékeihez, de a szektornak jóval fenntarthatóbbnak és ellenállóbbnak kell lennie. Több évvel a pandémia után még mindig bizonytalanság jellemzi ezt a gazdasági területet, melyben azonban nagy

1. táblázat

Pearson korreláció a járványhelyzeti reziliencia viszonyában

		Jarvany 1	Jarvany 2	Jarvany 3	Jarvany 4	Jarvany 5	Jarvany 6	Jarvany 7	Jarvany 8	Jarvany 9	Jarvany 10	Jarvany 11
Alapítás	Pearson korreláció	,130	-,021	,138	,103	,156*	,058	,241**	,133	-,045	,071	,117
	Szignifikancia, kétoldali	,068	,772	,051	,146	,029	,425	,001	,064	,528	,326	,104
	Válaszadók száma	199	199	199	199	196	195	196	196	196	195	193
Foglalkoztatás	Pearson korreláció	-,084	,017	-,066	-,044	-,032	-,051	-,001	-,076	-,030	-,056	-,166*
	Szignifikancia, kétoldali	,236	,813	,352	,533	,656	,482	,990	,288	,679	,438	,021
	Válaszadók száma	199	199	199	199	196	195	196	196	196	195	193

\*. A korreláció szignifikáns 0,05-ös szinten (kétoldali).

\*\*.: A korreláció szignifikáns a 0,01-es szinten (kétoldali).

Forrás: saját számítás a kérdőív adatai alapján

lanabbak, méretüknél fakadóan sérülékenyebbek, így az egyes sokkok, krízisek sokkal mélyebben érintik őket (1. táblázat).

Összességében megállapítható, hogy a szervezetek piacon eltöltött idejének hossza és a szervezet rezilienciaképessége között egyértelmű kapcsolat van, minél korábban alapították a vállalkozást, annál könnyebben tud alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez, míg az alkalmazotti létszám nem mutatott erős korrelációt. Az adatok statisztikai vizsgálata a megfogalmazott hipotézis validitását igazolta.

### Reziliencia a vendéglátásban, avagy hogyan képes alkalmazkodni az iparág a megváltozott körülményekhez

A járvány okozta nehézségek és kihívások alapjaiban változtatták meg az iparág üzleti gondolkodását. A pandémia ébresztette rá a világ gazdaságát, hogy a turizmus különösen érzékeny a gazdasági krízisekre, a természeti katasztrófákra, az emberi egészséget érintő sokkokra, és nem utolsó sorban az egészségbiztonságra. A járvány kitörése óta számos tanulmány, elemzés, adatfeldolgozás készült a turizmus témakörében, de sokkal inkább innovatív módszereket alkalmazó kutatások szükségesek, hogy megvalósítható és tényleges eredményeket hozó változások jöhetnek létre.

A turizmus szempontjából a járvány egyik mérvadó következtetése volt az a tétel, hogy azok a desztinációk, attrakciók maradnak talpon, amelyek képesek olyan védekező mechanizmust kialakítani, amely révén a környezeti és társadalmi sokkhatásokat kezelni tudják, és gazdasági összeomlás helyett megújulást mutatnak (Gonda, 2021).

szerepük van az egyébként ingatag gazdasági folyamatoknak, az energiaválságnak és az orosz-ukrán háborúnak. Az elmúlt évek folyamatos kihívásaihoz való sikeres alkalmazkodás számos külső gazdasági tényezőtől, valamint az adott vendéglátó egység társadalmi, kulturális és gazdasági környezetének milyenségétől függ. Ezen belül elsősorban a szervezeti szintű reziliencia fejlesztése hozhat eredményt ahhoz, hogy a vállalkozás sikeresen tudjon alkalmazkodni a megváltozott gazdasági helyzethez.

A kutatás eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy a jövőre vonatkozóan az alábbi négy kihívást kell prioritásként kezelni a turizmus viszonylatában a dél-dunántúli vendéglátó egységeknek:

1. a turizmusbiztonság hiánya az előre nem látható események esetében,
2. a kereslet csökkenése,
3. bizonytalan makroökonómiai környezeti tényezők: az energiaárak előre nem tervezhető, esetlegesen szignifikáns mértékű változása, működési költségek jelentős növekedése, infláció emelkedése, biztonságpolitikai tényezők stb.,
4. a megfelelően képzett munkaerő hiánya, illetve magas fluktuációja.

A felmérés alapján egyértelműen szignifikáns jelentőségű az egészségbiztonság, a már eddig is létező biztonság iránti fogyasztói igényt még inkább felerősítve (Csapó & Törőcsik, 2020), ezzel együtt pedig erőteljes fogyasztói magatartásváltozást generálva. A vendéglátó szektorban működő vállalkozások sikeresebb helytállása, valamint a szektor fejlődése szempontjából az alább felsorolt tevékenységeket tekinthetjük kulcsfontosságú faktoroknak:

- a vállalkozások rezilienciájának érdekében megvalósuló támogatások kiírása,
- a vendéglátás népszerűsítése,
- a vendégek bizalmának helyreállítása, illetve megerősítése,
- a szektorban meglévő bizonytalansági tényezők csökkentése,
- rugalmasabb és fenntarthatóbb vendéglátás kialakítása.

A turisztikai szektor számára a kérdőíves kutatás alapján megfogalmazott általános érvényű javaslatok, amelyek a szektor rezilienciamértékére szignifikáns hatással lehetnek:

- kormányzati támogatás megerősítése – elsősorban kis- és középvállalkozások támogatása,
- szükséges mértékű kormányzati beavatkozások kialakítása,
- az állami/köz- és a magánszektor együttműködésének elősegítése,
- kapacitásnövelés, valamint a meglévő források mobilizálása,
- digitalizáció, ennek megfelelően a digitális turizmus fejlesztése,
- folyamatos hatáselemzések, tanulmányok, adatelemzések,
- térségi kooperáció elősegítése a turizmusszektoron belül,
- térségi/területi turisztikai együttműködési keretrendszer kialakítása,
- jó gyakorlatok terjesztése,
- hatékonyabb menedzsment az agilisabb reagálás érdekében,
- diverzifikáció fejlesztése,
- zöldebb, fenntarthatóbb turizmus kialakításának elősegítése.

A szerzők véleménye szerint explicite egy fenntartható szemlélet lenne szükséges a válságot követő fejlődéshez.

A vendéglátó szektorban az utóbbi években külföldi vendégmunkások foglalkoztatásával is igyekeznek javítani a vállalkozások munkaerőpiaci kitettségéhez kapcsolódó ellenálló képességét. A Dél-Dunántúlon a vállalkozások mérete, illetve piaci helyzete alapján ez, véleményünk szerint, rövid távon nem javíthatja az ágazat működési feltételeit, rezilienciaképességét, tekintettel arra, hogy kutatásaink alapján ezek az intézkedések nem tudják pótolni a keresleti hiány, valamint az általános piaci körülményekhez és fogyasztói szokásokhoz kapcsolódó egyéb negatív tényezők hatásait.

## Zárszó

A pandémia az elmúlt évtizedek társadalmunkat érintő egyik legnagyobb kihívása volt, mely óriási hatást gyakorolt a turisztikai szektorra, és amely alapjaiban változtatta meg az iparág egészét. Az események azóta nem a megnyugvás, hanem a további nehézségek, krízisek felé haladnak. Gazdaságunkat, társadalmunkat háborús helyzetek, gazdasági sokkok érik, melyek következményeként a turisztika alkalmazkodó- és ellenálló képességének megfelelő szintje biztosíthatja az ágazat fennmaradását, fejlődését. A szerzők

tanulmányukkal a pandémia vendéglátó ágazatra gyakorolt hatásának a tudományos feltárásához, megértéséhez, valamint változásának irányához kívánnak hozzájárulni.

A következő évek kutatásainak egyik alapkérdése kell legyen, hogy a krízis generálta kihívások, változtatások milyen módon járulnak hozzá a turizmus fejlődéséhez, illetve megváltozásához. Ehhez a keresletet befolyásoló tényezők, a szervezeti magatartásra ható elemzések, valamint a kormányzati támogatások rövid, illetve hosszú távú aspektusainak vizsgálatára is szükség lenne, melyek elérhető gyakorlati javaslatokat nyújthatnak. Hosszú távon vizsgálva, a külföldi vendégmunkások dél-dunántúli foglalkoztatásának kérdése szintén kapcsolódó kutatási irány lehet, különösen a vállalkozások hatékonyságára, illetve a vevői elégedettségre gyakorolt hatás tekintetében. A jövőben a szerzők vizsgálni kívánják, hogy a digitalizáció és robotizáció, illetve a mesterséges intelligencia milyen kihívásokat és lehetőségeket teremt a vendéglátás és a turisztikai szolgáltatások területén.

## Jegyzet

1. Az anyagi helyzetük megváltozása miatt egy ideig biztosan nem fognak tudni ugyanannyit vendéglátóhelyekre járni, mint eddig.
2. Igyekeznek azonnal bepótolni az elmaradt élményeket.
3. A járvány elmúltával biztosan meg fognak változni az étkezési szokásaik.
4. A vendéglátás terén is preferálni fogják a környezettudatos megoldásokat nyújtó szolgáltatókat.
5. A jövőben utazásaik során környezettudatosabbak lesznek.
6. A jövőben az éttermi fogyasztásaik során felelősségteljesebben (a környezetre, a helyi lakosokra jobban odafigyelve) fognak viselkedni.
7. Felértékelődik számukra a környezetükben található, a lakóhelyükhöz közeli vendéglátóhelyek, gasztronómiai programok látogatása.
8. Azért is preferálják a közeli helyek felkeresését, mert ezzel a helyi gazdaságot szeretnék támogatni.
9. Ugyanolyan mértékben fognak távolabbi gasztronómiai programokra utazni, mint a vészhelyzet előtt.
10. A vendéglátás hozzájárul az emberek jó közérzetéhez, életminőségéhez.
11. A vendéglátás szolgáltatásainak igénybevételével az emberek boldogabbak lesznek.

## Felhasznált irodalom

- Adger, W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347-364.  
<https://doi.org/10.1191/030913200701540>
- Altuntas, F., & Gok, M.S., (2021). The effect of COVID-19 pandemic on domestic tourism: A DEMATEL method analysis on quarantine decisions. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102719.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102719>
- Bacsák, D., Nábelek, F., Nyíró, Zs., Sturcz, A., Széll, K., & Tóth, K. (2022). *Szakképzettek munkaerő-piaci helyzete. Turizmus és vendéglátás szakképzettségi irány*. MKIK GVI. [https://gvi.hu/info/files/szakkepzettek\\_2022\\_turizmus\\_vendeglatalas\\_2210.pdf](https://gvi.hu/info/files/szakkepzettek_2022_turizmus_vendeglatalas_2210.pdf)
- Baranya (2023). *Baranya Vármegye Turizmusfejlesztési Stratégiája 2020-2030 I. kötet*. Baranya Vármegyei Önkormányzat.
- Boros, L., & Kovalcsik, T. (2021). A COVID-19-járvány hatása a budapesti Airbnb-piacra. *Területi Statisztika*, 61(3), 380-402.  
<https://doi.org/10.15196/TS610306>
- Christopherson, S., Michie, J., & Tyler, P. (2010). Regional resilience: theoretical and empirical perspectives.

- Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 3–10,  
<https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004>
- Csapó, J., & Gonda, T. (2019). A hazai lakosság motivációinak és szokásainak elemzése az aktív turizmus és a fizikai aktivitás tekintetében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 4(4), 57-70.  
<https://doi.org/10.15170/TVT.2019.04.04.06>
- Csapó, J., Gerdesics, V., Gonda, T., Raffay, Z., & Töröcsik, M. (2018). *Turizmus: A magyar lakosság turizmussal kapcsolatos beállítódása generációs szemléletű vizsgálattal. Kutatási jelentés* (EFOP-3.6.1-16-2016-00004). PTE KTK. [https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/tudomany/rendezvenyek/fogyaszta/efop\\_generaciok\\_alaptanulmany\\_turizmus\\_2018\\_0.pdf](https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/tudomany/rendezvenyek/fogyaszta/efop_generaciok_alaptanulmany_turizmus_2018_0.pdf)
- Csapó, J., & Töröcsik, M. (2019). Turizmus és biztonság: a magyar lakosság utazási szokásaihoz köthető, biztonsággal kapcsolatos attitűdök reprezentatív vizsgálata. *Turizmus Bulletin*, 19(3), 13–20.  
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2019v19n3.2>
- Csiszárík, K.Á., Garai, F.M., & Varga, J. (2022). Mi lett fontos a pandémia alatt? – Preferenciák, vásárlói szokások átértékelődése a koronavírus járvány hatására a különböző generációk szemével. *Vezetéstudomány*, 53(4), 70-83.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.06>
- Cserdi, Zs., & Kenesei, Zs. (2024). Mobiltechnológia-elfogadás az okoshotelek világában. *Vezetéstudomány*, 55(3), 29-43.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.03.03>
- Csutora, M., Szigeti, C., & Harangozó, G. (2023). A fenntarthatóságot szolgáló üzleti gyakorlatok fogyasztói elfogadása a COVID idején – egy egyetemista minta tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, 55(2), 2-16.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.02.01>
- Debreceni, J., & Fekete-Frojimovics, Zs. (2021). A vendéglátás nemzetközi kutatási paradigmái a COVID-19 árnyékában: Szisztematikus szakirodalmi áttekintés és egy koncepcionális keretmunka. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 5-13.  
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.1>
- Debreceni, J., & Fekete-Frojimovics, Zs. (2023). A reziliencia értelmezési kereteinek és lehetséges vizsgálati módszereinek összefoglalása a turizmusban. *Gazdaság és Társadalom*, 16(34), 18-37.  
<https://doi.org/10.21637/GT.2023.1.02>
- De Freitas, R.S.G., & Stedefeldt, E. (2020). COVID-19 pandemic underlines the need to build resilience in commercial restaurants' food safety. *Food Research International*, 136.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2020.109472>
- Felkai, P. (2021). Hogyan utazzunk a COVID-járvány után? *Turizmus Bulletin*, 21(1), 44-48. <http://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n1.5>
- Formádi, K., & Gyurác-Németh, P. (2021). Turisztikai karrierperspektívák vizsgálata a COVID-19-járvány árnyékában – Turizmus-menedzsment mesterszakos hallgatók percepciói. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 14-24.  
<http://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n4.2>
- Galvani, A.A., Lew, M.S., & Perez (2020). COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 567-576.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760924>
- Gonda, T. (2022). *Alternatív turizmus*. Akadémiai Kiadó.  
<https://doi.org/10.1556/9789634547686>
- Gonda, T. (2021). Turizmus és reziliencia. *Turizmus Bulletin*, 22(2), 27-36. <http://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n2.3>
- Gonda, T., Kaposi, Z., Raffay, Z., & Varga, G. (2020). *A vendéglátás jövője*. PTE KTK Marketing és Turizmus Intézet.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, M.C. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.  
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Horeczki, R. (2023). Gazdasági körkép és reziliencia, avagy a munka világának megváltozott terei. In *Területi folyamatok Magyarországon 2021–2023. Területi riport (2)* (pp. 227-248). HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete.
- Jászberényi, M., Ásványi, K., Kökény, L., Kovács, B., & Simon, A. (2020). *Válságkezelés a turizmusban*. Turizmus Kiadó.
- Keller, K., Kaszás, N., & Kovács, L. (2022). Turisztikai szolgáltatók válságra való felkészültsége a COVID19 tekintetében. *Turizmus Bulletin*, 22(4), 26-35.  
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n4.3>
- Keller, K., Mátyás, Sz., & Kökény, L. (2024). A vállalati incentiv utazások biztonsági kockázata. *Vezetéstudomány*, 55(4), 17-30.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.02>
- Kerekes, S. (2011). Fenntarthatóság és társadalmi felelősség – A globalizálódó világ megoldatlan problémái. *Magyar Bioetikai Szemle*, 3(1), 8-14.
- Kiss, K., & Michalkó, G. (2020). A turizmus- és biztonságmarketing. In Michalkó G., Németh J., & Ritecz Gy. (Eds.), *Turizmusbiztonság* (pp. 129-140). Dialóg Campus.
- Korber, S., & McNaughton, R.B. (2017). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129-1154.  
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Szőke, V. (2021). A COVID-19 járvány hatása egyes turisztikai szolgáltatók működésére: azonnali válaszok és megoldások. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 6-24.  
<https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.01>
- Kökény, L., & Kökény, L. (2021). Fogyasztói magatartás vizsgálata egy új típusú turisztikai szolgáltatáson ke-

- resztül. *Turizmus Bulletin*, 21(3), 14-23.  
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2021v21n3.2>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Gyorstájékoztató*.  
<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2308.html>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2020*. [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2020/helyzetkep\\_turizmus\\_2020.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2020/helyzetkep_turizmus_2020.pdf)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2025). 27.1.1.23. *A vendéglátóhelyek számának alakulása üzlettípus szerint*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0027.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0027.html)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2025). 27.1.1.24. *A vendéglátóhelyek eladási forgalma*. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0028.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0028.html)
- Kupi, M., & Szemerédi, E. (2021). Impact of the COVID-19 on the Destination Choices of Hungarian Tourists: A Comparative Analysis. *Sustainability*, 13, 13785. <https://doi.org/10.3390/su132413785>
- Lennert, J. (2019). A magyar vidék demográfiai jövőképe 2051-ig, különös tekintettel a klímaváltozás szerepére a belső vándormozgalom alakításában. *Területi Statisztika*, 59(5), 498-525. <https://doi.org/10.15196/TS590503>
- Lew, A.A., Mcheer, J., Haywood, M., Brouder P., & Salazar, N.B. (2020). Vision of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455-465. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Madeira, A., Palráo, T., & Mendes, A.S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13, 40. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010040>
- Magyar Vendéglátók Ipartestülete. (2023). *Statisztikai helyzetjelentés (2022)*. MVI. [https://mvi.hu/images/dokumentumok/statisztikai\\_helyzetjelentés\\_a\\_vendeglatasrol\\_2022\\_MVI.pdf](https://mvi.hu/images/dokumentumok/statisztikai_helyzetjelentés_a_vendeglatasrol_2022_MVI.pdf)
- Matiza, T. (2022). Post-COVID-19 crisis travel behaviour: Towards mitigating the effects of perceived risk. *Journal of Tourism Futures*, 8(1), 99-108. <https://doi.org/10.1108/JTF-04-2020-0063>
- Michalkó, G., Németh, J., & Birkner, Z. (2022). Lezárástól az újraindulásig: a COVID-19 járvány hatása a magyar lakosság utazásaira és a turizmusbiztonsággal kapcsolatos percepcióira. In *Turizmusbiztonság, járvány, geopolitika* (pp. 115-127). Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft.
- Nagy, D., Csapó, J., & Végi, Sz. (2021a). A jövő turizmusa, a turizmus jövője – vállalkozói prognózis kutatás a dél-dunántúli turisztikai vállalkozások szemszögéből. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 72-85. <https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.05>
- Nagy, D., Gonda, T., Háló, K., & Dán, A. (2021b). A jövő vendéglátása, a vendéglátás jövője – regionális kutatás az érintett vállalkozások körében. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 6(2), 86-100. <https://doi.org/10.15170/TVT.2021.06.02.06>
- Nod, G., Mókusné Pálfi, A., & Aubert, A. (2021). Kispadra ültetett desztinációmenedzsment a pandémia félidejében(?). *Turizmus Bulletin*, 21(2), 43-54. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2023v23n2.3>
- NTS. (2023). *NTS 2030 – Turizmus Stratégia 2.0*. NTS2030\_Turizmus2.0-Strategia\_kiegeszites.pdf (gov.hu)
- O'Brien, K., Pelling, M., & Patwardhan, A. (2012). Toward a Sustainable and Resilient Future, Coordinating. In *Managing the Risk of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation. Special Report of Intergovernmental Panel on Climate Change* (pp. 437-486). Cambridge University Press.
- OECD. (2022). *OECD Economic Outlook 2022*. <https://doi.org/10.1787/f6da2159-en>
- Palkovics, K. (2022). A turizmus és a gazdaság alakulása Magyarországon és az Európai Unióban a COVID-19 árnyékában. *Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok*, 7(3), 76-89. <https://doi.org/10.15170/TVT.2022.07.03.06>
- Pató, G.Sz.B., Dajnok, K., Kovács, K., Kőműves, Zs.S., Grotte, J., Szabó, Sz., Kunos, I., Metszősy, G.H., Karácsy, P., & Poór, J. (2021). A HR válasza a koronavírus-járvány által okozta kihívásokra. *Vezetéstudomány* 52(8-9), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.09.01>
- Pogácsás, P., & Szepesi, B. (2023). A koronavírus hatása a magyar kis- és középvállalkozásokra. *Vezetéstudomány*, 54(2), 25-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.03>
- Raffay, Z. (2020). *A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására. Járványidőszak alatti szekunder kutatások*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747-761. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Schepers, J., Vandekerckhof, P., & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on GrowthOriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*, 13, 9296. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal and Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Szeiner, Zs., Poór, J., Juhász, T., & Balázs, K. (2023). Kialakulás a COVID-válságból – empirikus bizonyítékok és tapasztalatok Magyarországról és Szlovákiából. *Vezetéstudomány*, 54(10), 40-53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.10.04>
- Tamás, P., & Bulla M. (szerk.) (2011). *Sebezhetőség és adaptáció. A reziliencia esélyei*. MTA Szociológiai Kutatóintézet.
- Varga, Z., Csákvári, T., & Palkovics, K. (2021). A gasztronómia kihívásai. In Albert, T.A., Happ, É., & Printz-Markó, E. (Eds.), „Változó világ, változó turizmus”. *XI. Nemzetközi Turizmus Konferencia Tanulmánykötet* (pp. 233-241). Széchenyi István Egyetem.

- Végh, Sz., Csapó, J., & Töröcsik, M. (2020). *Az új koronavírus (COVID-19) megjelenésének hatása a magyar lakosság turisztikai fogyasztói szokásaira – egy online felmérés elsődleges eredményei*. Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért EMOK és Járványidőszak alatti szekunder kutatások Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Váry, M. (2018). A hisztérizis közgazdasági jelentőségéről posztkeynesi szemléletben. *Közgazdasági Szemle*, 65(10), 1006-1047. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2018.10.1006>
- Volgger, M., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. (2021). Destination design: New perspectives for tourism destination development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100561>
- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J.M. (2021). Review of early COVID-19 research in tourism: Launching the Annals of Tourism Research's Curated Collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 103313. <https://doi.org/10.1016/j.j.annals.2021.103313>
- Zhang, H., Song, H., Wen, L., & Liu, C. (2021). Forecasting tourism recovery amid COVID-19. *Annals of Tourism Research*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.j.annals.2021.103149>