

OTDK-dolgozat

2025

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY UTÓHATÁSAI A TURIZMUSRA:

A MAGYARORSZÁGI ACCOR-SZÁLLODÁK RENDEZVÉNYEINEK VIZSGÁLATA

THE IMPACT OF THE PANDEMICS ON TOURISM:

A STUDY OF EVENTS INDUSTRY IN ACCOR HOTELS IN HUNGARY

Fischer Fanni

Konzulens: Dr. Keller Krisztina

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.04.18.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Szakirodalmi áttekintés	3
2.1. Rendezvényszervezés áttekintése	3
2.1.1. Hivatásturizmus	4
2.1.2. Üzleti rendezvények.....	5
2.1.3. Rendezvényszállodák	9
2.2. Válságmenedzsment áttekintése	10
2.2.1. A vezetők szerepének bemutatása.....	12
2.2.2. A válság és a katasztrófa szerepe a turizmusban	12
2.2.3. Válságmenedzsment a szállodaiparban.....	13
2.3. Reziliencia áttekintése	15
2.3.1. A válság és a reziliencia kapcsolata	15
2.3.2. Reziliencia a turizmusban	16
2.3.3. Koronavírus-járvány hatása a rezilienciára	18
2.3.4. Turisztikai trendek	18
3. Empirikus kutatás a szállodai rendezvények témakörében.....	20
3.1. A koronavírus-járvány bemutatásai és hatásai a turizmusra.....	20
3.2. Módszertan.....	23
3.3. Mintavétel	24
3.4. Az interjúalanyok bemutatása	26
3.5. A szállodák bemutatása.....	27
3.6. A válság előtt: a pandémia előtti válságkezelés	34
3.7. Válság: A koronavírus-járvány alatti időszak	35
3.7.1. Az Accor Group szerepe a válságkezelésben	39
3.8. Válság után: A pandémia utáni visszaállás.....	40
3.9. Válság után: jelenlegi válságok azonosítása	43

3.9.1. A pandémia után nyitott szállodák válságkezelése	46
3.9.2. A szállodákat jelenleg érintő probléma: utolsó pillanatban beérkezett foglalások kezelése	48
3.9.3. Felkészültség mértéke	50
4. Összegzés	51
4.1. Következtetések, javaslatok	53
4.2. További kutatási javaslatok, a kutatás korlátai	53
5. Irodalomjegyzék	55
6. Melléklet	63

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A válságreakciók szakaszolása a különböző válságmodellekben	11
2. táblázat: A Magyarországra tett külföldi utazások száma, ezer út	23
3. táblázat: Midscale kategóriába eső szállodák Magyarországon	26
4. táblázat: Az interjúalanyok bemutatása	27
5. táblázat: A szállodák nyitvatartása a pandémia idején	35

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A rendezvényszervezés multidiszciplináris területe.....	4
2. ábra: Szállodában lebonyolítható rendezvénytípusok	7
3. ábra: A rendezvényszállodák típusai és telepítése	9
4. ábra: A rezilienciastratégiák dimenziói.....	16
5. ábra: A reziliencia szintjei a turizmusban	17
6. ábra: Nemzetközi turisták változásának száma.....	22

Absztrakt

A koronavírus-járvány okozta szigorítások a turizmust érintették a leginkább, így az iparági szereplőknek a válság kezelésére stratégiát kellett kidolgozniuk. Jelen dolgozat célja a magyarországi Midscale-kategóriába eső Accor-szállodák rendezvény piacának vizsgálata. Az empirikus kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy a vizsgált hotelek hogyan kezelték a koronavírus-járvány okozta válságot, hogyan kezelte a szállodalánc a válsághelyzetet, hogyan változott meg a szállodai rendezvényipar a koronavírus-járvány után, illetve milyen válságok érintik 2024 tavaszán a vizsgált iparágat.

A szakirodalmi áttekintés a következő alappillérek köré épül: bemutatásra kerül a rendezvényszervezés története, a kihívások, a szállodaipar számára jelenleg releváns válságok (koronavírus-járvány okozta válságmenedzsment, energiaválság), valamint az üzletfejlesztésen belül a reziliencia relevanciája is.

A kvalitatív kutatás során szakértői mélyinterjúk készítésére került sor az Accor Group Midscale szállodáinak alkalmazottjaival. Az eredményeket Coombs (2007) SCCT válságkezelési modellje alapján elemeztem, főként a válság utáni állapotra fókuszálva. A szállodák konkrét válságtervet nem dolgoztak ki a koronavírus-járvány idején, továbbá azt megelőzően sem volt írott formájú válságmenedzsment-stratégiájuk, azonban a szállodalánc hozzájárult a válság egységes és hatékonyabb kezeléséhez. Ahogy a szállodai szobafoglalásokra, úgy a rendezvényekre is jellemző a pandémia óta, hogy az utolsó pillanatban érkeznek meg a megkeresések. 2024 tavaszán a szállodáknak leginkább az energiaválság és az infláció hatásaira kell reagálniuk. A kutatás eredménye releváns lehet a jövőben más szállodaláncok számára is a hatékonyabb válságkezelés érdekében.

kulcsszavak: rendezvényszervezés, válságmenedzsment, koronavírus-járvány, szálloda

1. Bevezetés

A dolgozat témája a válságkezelés a szállodaiparban, azon belül is a krízisek szállodai rendezvényekre gyakorolt hatásait vizsgálom. A turizmus a koronavírus-járvány előtt világszerte a fénykorát élte, a KSH (2019) adatai szerint 2018-hoz képest 2019-ben a vendégéjszakák száma 2,3%-kal nőtt az Európai Unióban, amely így elérte a 3,2 milliárdot. Magyarországon ebben az évben 33 millió vendégéjszakát jegyeztek be.

A koronavírus-járvány elterjedése azonban destruktív hatást gyakorolt globálisan az egész világra aránylag rövid idő alatt (Ozdemir et al., 2021). 2020-ban az UNWTO (2021) (2024 januárja óta UN Tourism, 2024a) jelentése szerint a nemzetközi turizmus volumene az 1990-es évek állapotára csökkent.

A politikai döntések, melyeknek következményeképpen szinte teljesen megszűntek az utazások – legyen szó akár belföldi, akár nemzetközi turizmusról – negatívan befolyásolta a szállodaipart is (Ozdemir et al., 2021).

A rendezvényszervezés a pandémia előtt virágkorát élte. Magyarországon a 2019. évi hivatásturisztikai statisztika alapján a 318 válaszadó partner 5324 hivatásturisztikai rendezvényt tartott. Ez a 2018-as adatokhoz képest 28,3%-os növekedést hozott a nemzetközi események számában. A konferenciák legnépszerűbb helyszíneként a hoteleket azonosították, a konferenciák 66,1%-a szállodai rendezvénytermekben kerültek megrendezésre (Magyar Kongresszusi Iroda, 2019).

A Magyar Turisztikai Ügynökség által 2017-ben létrehozott, és 2021-ben a pandémia hatására kiegészített Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 (2021) foglalkozik a hivatásturizmussal is, illetve a MICE-szegmensre nézve tűzött ki célokat. A hazai piac a járványt megelőzően jelentős fejlődésen ment keresztül, a konferenciák és azok résztvevőinek száma jelentősen megnövekedett. 2020-ban létrejött a Budapest Convention Bureau (BUDCB), amelynek célja az üzleti rendezvények, kongresszusok támogatása anélkül, hogy versenyhelyzetet teremtenek. Fő feladatai közé tartozik még a magyarországi hivatásturizmus forgalmának növelése, a desztináció népszerűsítése, valamint a márka építése.

„2022 a turizmus újragondolásának éve volt” (UNWTO, 2022). Habár a turizmus újraindult, a járvány turizmusra gyakorolt hatásai a mai napig érződnek még világszerte, hiszen az UNWTO (2024a, 2024b) becslése szerint a nemzetközi turizmus a 2019-es adatok 88%-ával zárta a 2023-at, ez pedig körülbelül 1,3 milliárd turistát jelent. Dolgozatomban a szakirodalmi áttekintés

során először a rendezvényszervezés fogalmait mutatom be, azon belül is kitérek a hivatásturizmusra, valamint az üzleti rendezvényekre és a konferenciákra. Ezt követően a válságmenedzsment alapfogalmait, illetve a turizmusra, szűkebben a szállodaiparra tett hatásait vizsgálom. A szekunder kutatás utolsó részében pedig a reziliencia fogalmát, a relevanciáját, a turizmusra tett hatásait, illetve az aktuális turisztikai trendeket mutatom be.

A szakirodalmi áttekintést követően az empirikus kutatás kerül bemutatásra, ismertetem a kutatás módszertanát és a mintavételt. A kutatás célja, hogy a koronavírus-járvány okozta válsághelyzet kezelése a jövőben alapot adjon egy esetlegesen bekövetkező hasonló válságnak. Primer kutatásom során a következő fő kérdésre keresem a választ:

Hogyan kezelték az Accor-szállodalánc magyarországi Midscale kategóriájú szállodái a koronavírus-járvány okozta válságot?

A kutatási kérdéshez kapcsolódó alkérdések pedig a következők:

- *Milyen típusú válságok érintették a vizsgált szállodákat a pandémiát megelőzően?*
- *Hogyan kezelte a szállodalánc vezetősége a válsághelyzetet?*
- *Hogyan hatott a koronavírus-járvány a rendezvények szervezésére és lebonyolítására?*
Milyen változásokon ment keresztül a szállodai rendezvényszervezés a járvány követően?
- *Hogyan változott meg a szállodai rendezvényipar a koronavírus-járvány után?*
- *Milyen válságok érintik 2024 tavaszán a szállodaipart, azon belül is a rendezvényeket?*

A dolgozat következő részében bemutatom az általam vizsgált Accor-szállodaláncot, azon belül pedig röviden ismertetem a Midscale-kategóriák közül azokat, amelyek relevánsak a kutatás szempontjából. Szakértői interjúkat készítek olyan alkalmazottakkal, akik valamilyen módon érintettek a rendezvényszervezésben. Ezt követően összegzem a szakirodalmi áttekintést, a primer kutatás eredményeit, illetve következtetéseket vonok le, javaslatokat fogalmazok meg. A dolgozatot a kutatás limitációinak és a jövőbeli kutatási irányok megnevezésével zárom.

2. Szakirodalmi áttekintés

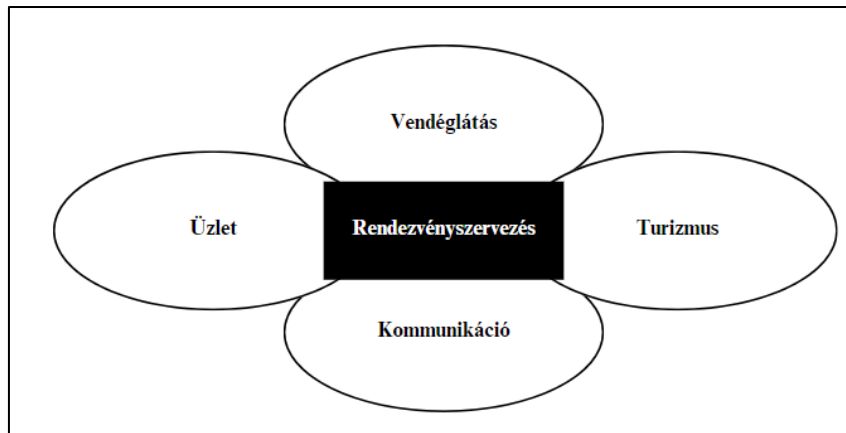
A szakirodalmi áttekintés három témakör köré épül: az első részben bemutatom a rendezvényszervezéssel kapcsolatos alapfogalmakat, a hivatásturizmust, az üzleti rendezvényeket és a szállodai rendezvények típusait. A második részben válságmenedzsmenthez kapcsolódó definíciókat, a vezetők szerepét a válságkezelésben, illetve a válságmenedzsment és a turizmus összefüggéseit vizsgálom. Végül pedig a reziliencia és a válság kapcsolatát, a turizmusra tett hatásait és az aktuális turisztikai trendeket mutatom be.

2.1. Rendezvényszervezés áttekintése

A rendezvény egyszeri esemény, olyan, ami később abban a formában megismételhetetlen. Egyedi, még az olyan rendezvények esetében is (például egy színházi darab esetén), amelyek rendszeresen vagy többször megrendezésre kerülnek. Ezen felül a jelenlévők benyomása is több szempontból releváns a rendezvények esetében, hiszen ez meghatározhatja az egész rendezvény hangulatát, sikerességét. Szükséges jól meghatározni az eseményen a vendégek számát, ugyanis számos problémát okozhat, ha alul- vagy túlbecsülik őket. A meghívó jellege is hatással lehet a rendezvény sikerességére, hiszen ezáltal a résztvevő tudomást szerez többek között arról, hogy ki a szervező fél. Továbbá a rendezvénynek intenzív benyomást kell keltenie, ezáltal fog a vendég hosszútávon is emlékezni rá. Ez ugyanúgy igaz, ha negatív ez a hatás, viszont mindenképpen indokolt ezzel foglalkozni és kockázatot vállalni. Pontosan emiatt elengedhetetlen, hogy az eseményen legyen valami, ami rendkívüli, különös vagy meghökkentő (Arany et al., 2002).

„A rendezvény egy előre egyeztetett időpontban és helyszínen több résztvevő számára megszervezett összefogás. Jellege szerint lehet a hivatással vagy a szórakozással kapcsolatos, de ismerünk olyanokat is, melyeknél a két összetevő párhuzamosan van jelen.” (Vadas – Fencsik, 2007, p. 9.)

A rendezvényszervezés egy olyan tudományág, amely Bouchon és szerzőtársai szerint (2015) több területet is érint (1. ábra).



1. ábra: A rendezvényszervezés multidiszciplináris területe

Forrás: saját szerkesztés Bouchon et al. (2015) alapján

A rendezvényszervezés foglalkozik vendéglátással, turizmussal, kommunikációval és üzlettel is (Bouchon et al., 2015). Köves (2016) szerint a rendezvény számtalan tevékenységet érint, a létrehozásához, megszervezéséhez pedig elengedhetetlen egy hivatásos rendezvényszervező.

A rendezvényszervezés, mint iparág alatt Allen (2016) a következő rendezvénytípusokat érti: *„Ez az iparág manapság már magában foglalja a céges, társasági és nonprofit eseményeket, valamint az esküvőket is vállaló hivatásos rendezvényszervező cégeket (az esküvőszervezés már több milliárd dolláros ágazattá nőtte ki magát, és a professzionális rendezvényszervezés tárgykörébe tartozik), inszentív irodákat, konferenciaszervezőket, független, cégen belüli és nonprofit rendezvényszervezőket, valamint azokat a vállalati vezetőket is, akiknek az a feladatuk, hogy olyan céges rendezvényeket készítsenek elő, amelyeken megtérül a befektetett pénz, idő és energia.”* (Allen, 2016, p.13.)

A pillanatnyi makrogazdasági hatások befolyásolják a piacot. Ez egyfajta luxus a vállalatok számára, a gazdasági megszorítások hatására, ezáltal pedig a költségek csökkentése érdekében a vállalatok és szervezetek általában nem engedélyezik a rendezvények szervezését (Boros, 2023).

2.1.1. Hivatásturizmus

A MICE turizmus alatt ezt a négy területet értjük: szervezeti rendezvények, ösztöndíjútak, konferenciák és kongresszusok, valamint kiállítások. A szabadidős turizmussal nincsenek átfedésben, hiszen míg a hivatásturisták inkább a hétköznapiakon utaznak, és vesznek igénybe szállodai szolgáltatást, addig a szabadidős turisták hétvégén fedeznek fel új desztinációkat. A

MICE rendezvények befolyásolják a gazdasági piacot is, multiplikátorként viselkednek (MTÜ, 2017).

Michalkó (2013) szerint, habár a szakirodalom a fogalom alatt leginkább a konferencia-, az üzleti- és az incentive turizmust érti, de ehhez kapcsolódik számtalan szakember utazáshoz kötődő munkája is. A kutatás, a művészet vagy a sport esetében a terepmunka, a koncertsorozatok, illetve a különböző külföldi versenyek szintén a hivatásturizmus részeit képezik. Az üzleti turizmus esetében a hivatással kapcsolatos tevékenységhez kapcsolódik, célja lehet akár a kapcsolatépítés vagy a szerződéskötés. Az incentive turizmus esetén az alkalmazottak, a vezetők ösztönzése a legfőbb indíték, amelyet a munkavállaló valamilyen elért teljesítmény után kaphat, ilyen lehet például a jutalomutazás vagy a csapatépítő program is.

A MICE-iparág munkahelyeket biztosít, növeli a kereskedelmet, fellendíti a gazdaságot, továbbá népszerűsíti a desztinációkat. A sikerhez azonban szükséges a közös munka a turisztikai szereplőkkel, valamint a vendéglátóegységekkel, amelyek szolgáltatást és terméket kínálnak az iparág számára (Disimulacion, 2020).

A konferenciaturizmus egy komplex fogalom, hiszen a szövetségi, szervezeti és a vállalati rendezvényeket is értik alatta. Helyszíne általában egy nagyváros, hiszen egy-egy rendezvény esetében fontos a jó infrastruktúra, illetve a szolgáltatás minősége, továbbá a desztinációnak attraktívnak kell lennie. Habár utóbbi egy vidéki környezetben is megvalósítható lenne, a fent említett indokok miatt a nagyobb városok előnyben részesülnek, hiszen megfelelő paraméterekkel rendelkező konferenciatermet és szabadidős programot is nehezebb vidéken találni. Ezen felül a konferenciaturizmus szezonális, az április-május, illetve a szeptember-október a kedvelt időszak, de a köztes időszak is lehet népszerű, ha a szolgáltatók kedvező árat kínálnak. Ezzel a szállodák és a vendéglátóegységek kihasználtsága kiegyensúlyozottabbá válik (Michalkó, 2013).

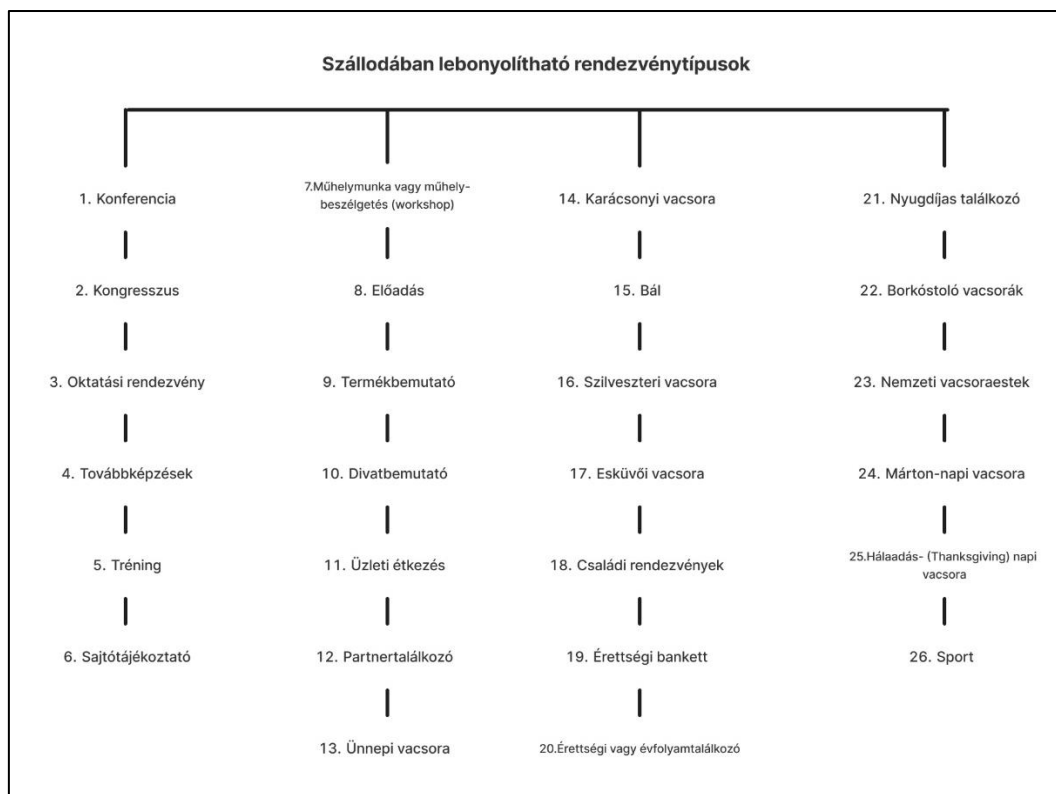
2.1.2. Üzleti rendezvények

Az üzleti turizmus két típusa különböztethető meg: a corporate, azaz az üzleti egyéni vendégeket és a csoportos üzleti, azaz a MICE vendégeket. Utóbbiak általában különféle események – például konferencia, tréningek – miatt érkeznek a városba és a szállodába. Őket általában egy üzleti, szakmabeli partner vagy szakszervezet hívja meg a különböző eseményekre. A rendezvényteremmel is rendelkező szállodák számára ez egy különösen releváns célcsoport, így a képviselőjükkal fontos a jó viszony kialakítása (Papp, 2017).

Az üzleti rendezvényeket akkor érdemes megszervezni, ha van valamilyen megalapozott indok a lebonyolításához. Ezt a vezetőség azon tagjai vagy a testület határozza meg, akik pénzügyi oldalról támogatják az eseményt. Egy esemény megrendezése akkor válik indokolttá, ha konkrét és egyértelmű célt lehet megfogalmazni: ilyen lehet a termékbemutató, az új vezetőség, a külföldi partnerek bemutatása, egy üzlet megnyitója, egy új technológia bemutatása, valamint egy évforduló. Egy-egy ilyen rendezvény a céges partnerkapcsolatokra pozitív hatással lehet, illetve szükséges különböző pénzügyi statisztikákat készíteni a rendezvény költségeinek, illetve a várható bevételnövekedés függvényében. Az eseményeknek számos változata megvalósulhat, hiszen a helyszín, az időpont, az étkezés minősége, a vendégek száma, az ünnepélyesség, valamint a típusa is más és más lehet (Molnár, 2017).

Az üzleti rendezvényeket többféleképpen lehet csoportosítani. Az egyik szempont a célcsoport, amely alapján megkülönböztethető külső, belső és vegyes rendezvény. A külső események általában az üzletfeleknek és a fogyasztói szegmensnek szólnak, ezek a „nyílt fogyasztói rendezvények” vagy pedig az üzleti konferenciák. A belső rendezvényeket a vállalat a saját alkalmazottainak szervezi, a munkavállalók részt vehetnek például tréningeken, csapatépítő rendezvényeken. A vegyes eseményeken pedig mindkét korábban említett csoport tagjai megjelenhetnek, ilyenek például a reprezentációs rendezvények, mint az évnyitó, az évzáró, az avató, a köszöntő, a búcsúztató és a jubileumi rendezvények. A rendezvénytípusok szerinti csoportosítás alapján az események lehetnek reprezentációs, nyílt fogyasztói, konferencia típusú, bemutató típusú üzleti, illetve komplex rendezvények. Utóbbi kettő vagy több típusú esemény kombinációja (Köves, 2016).

Arany et al. (2002) szerint az üzleti rendezvények közül a konferenciák a legnépszerűbbek, azonban ezek jelentős részét nem rendezvényszervező cégek, hanem a szervezetek, vállalatok maguknak szervezik. Vadas – Fencsik (2007) azonosította azt a 26 rendezvénytípust, amelyek a szállodai rendezvényszervezés esetében előfordulhatnak (4. ábra).



2. ábra: Szállodában lebonyolítható rendezvénytípusok

Forrás: saját szerkesztés Vadas – Fencsik (2007) alapján

A konferencia egy olyan tudományos rendezvény, amelyet egy előre megadott témakörben szerveznek. Ezek az események lehetnek egynaposak is, de tarthatnak akár több napon keresztül is, témáit tekintve pedig lehetnek akár gazdasági, orvosi, oktatási és informatikai rendezvények is. A konferenciák ideje alatt kiállítók is csatlakoznak a rendezvényhez (Vadas – Fencsik, 2007).

Molnár (2017) szerint a kongresszus relevanciáját tekintve egy magas szintű tanácskozás, jelentős számú résztvevővel. Lehet országos vagy nemzetközi szintű, témáját tekintve pedig lehet tudományos, politikai és kulturális is. Ezeknek a rendezvényeknek a szervezésére érdemes egy bizottságot felállítani, amely az érintett területek megbízottjaiból áll annak érdekében, hogy meghatározott időközönként ülést tartsanak, és megbeszéljék az aktuális feladatokat.

Az oktatási rendezvényeket egy-egy meghatározott témakörhöz kapcsolódóan hirdetik meg az ezzel foglalkozó vállalatok, az előadásokat pedig nagy tudással és tapasztalattal rendelkező előadók tartják. Ehhez hasonló rendezvény a továbbképzés, amelyet bizonyos szakmák esetében jogszabály ír elő. A tréningek ezzel szemben interaktívak és személyes jellegűek. Egy tréning lehet nyílt és zárt is annak függvényében, hogy a résztvevők munkatársak-e vagy azonos területről érkeztek, de más-más vállalatoktól. Sajtótájékoztatókat a szervezetek vezetői, egy

sportesemény szervezői vagy esetlegesen egy jövőbeni esemény előkészítő csapata hívhat össze. Az ilyen típusú rendezvényeknél figyelembe kell venni a lapzártát és a hírműsorok kezdési időpontját is annak érdekében, hogy minél több emberhez eljussanak az információk (Vadas – Fencsik, 2007). A workshopokon hasonló érdeklődési körrel vesznek részt az érdeklődők, az együttes fejlődés érdekében innovatív eredményeket törekszenek létrehozni (Boros, 2023).

Az előadások általában több száz vendégnek szólnak, a témakörük pedig szinte bármi lehet. A termékbemutató során egy vállalat bemutat valami újat. Ez lehet egy termék, szolgáltatás, esetleg márka, ezáltal pedig ezek a rendezvények marketingeszközként szolgálnak a cégek számára. A divatbemutató ennek egy speciális típusa, hiszen ezeken az eseményeken egy divattervező kollekcióját lehet megcsodálni (Vadas – Fencsik, 2007).

Az üzleti étkezés lényegében egy konferencia a konferencián, hiszen általában olyankor szerveznek ilyen típusú rendezvényt is, amikor a vendégek és az előadók ilyen körülmények között szeretnének beszélgetni. Az ültetési rend releváns ebben az esetben, a menüsor pedig egyszerű, hiszen nem ez a legrelevánsabb tényező az eseményen (Kepes – Sille, 2016).

A partnertalálkozókat általában a vállalat szervezi, célja a kapcsolatépítés. Ünnepi vacsorákat általában valamilyen alkalom miatt szervezhetnek, ez lehet akár évforduló, díjkiosztó, diplomaosztó vagy egy sportrendezvény záró napja. A karácsonyi vacsorákat a vállalatok szervezik a dolgozóiknak, az ő családjaiknak, illetve a partnereknek. A bálon a vacsora felszolgálása és elfogyasztása mellett a szórakozás is ugyanúgy elengedhetetlen része az estének. A szilveszteri vacsorán a résztvevők együtt búcsúztatják az óesztendőt és köszöntik az újévet (Vadas – Fencsik, 2007).

Egy esküvői vacsorára általában a ceremónia után érkeznek meg a vendégek. Családi rendezvények az olyan közösségi étkezések az esküvőn kívül, amelyek születésnaphoz, házassági évfordulóhoz vagy temetéshez kötődnek. Az érettségi bankett, az érettségi vagy évfolyamtalálkozó, az érettségi megszerzéséhez, illetve annak az évfordulójához kötődik, míg az előbbi esetében a vizsgákat követően elbúcsúznak a tanáraiktól a diákok, az utóbbi esetében egy meghatározott idő után újra találkoznak (Vadas – Fencsik, 2007).

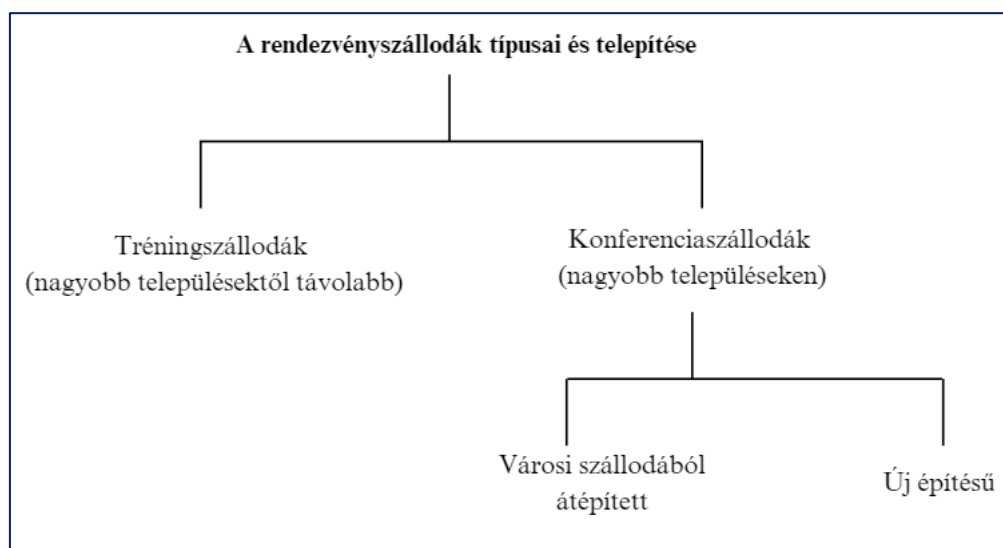
Előfordulhat, hogy egy vállalat az egykori dolgozóknak szervez összejövetelt bizonyos időközönként. A borkóstoló vacsorák esetén lehetőség van egy-egy borászat, pince megismerésére. Nemzetközi vacsoraesteken egy másik nemzet ételeit készítik el az adott desztinációból származó séfek, szakácsok, ez általában szerződéses alapon működik. A Márton-

napi, illetve a Hálaadás-napi vacsora is egy-egy jelentős naphoz köthető. Ezen felül az is előfordulhat – legfőképpen külföldön – hogy egy hotel sporteseményt szervezzen (Vadas – Fencsik, 2007).

2.1.3. Rendezvényszállodák

Allen (2016) szerint gazdaságosabb lehet egy konferencia-központ helyett egy szállodában tartani a rendezvényt, ha vendégszobára is igény van a rendezvényterem mellett. Ebben az esetben a szállodák sokszor elengedik a terembérlet díját, hiszen a szobák eladásából, illetve a catering szolgáltatásokból is jelentős bevételre tesznek szert. Emellett a résztvevők számára kényelmes, hogy a szállodán belül kell átsétálniuk a konferencia helyszínére.

A rendezvényszállodák két nagyobb csoportra oszthatók: a tréning szállodákra, amelyek a nagyobb településektől távolabb, illetve a konferenciaszállodákra, amelyek a nagyobb településeken belül találhatóak (Vadas – Fencsik, 2007).



3. ábra: A rendezvényszállodák típusai és telepítése

Forrás: saját szerkesztés Vadas – Fencsik (2007) alapján

A konferenciaszállodák lehetnek városi szállodából átépítettek és új építésűek is. A tréning szállodák célja, hogy a munkavállalók a munkához elengedhetetlen ismereteket elsajátítsák vagy felfrissítsék. Legfőbb jellemzőjük, hogy egyedi igényeknek kell megfelelniük, ezért szükséges ezeket a hoteleket kevésbé forgalmas, nyugodt helyszínen felépíteni. Ennek egyik következménye, hogy a beruházás jóval költségesebb, hiszen azáltal, hogy az infrastruktúra nem megfelelő, a szállodáknak rendelkezniük kell a megfelelő technikával, illetve kiegészítő szolgáltatásokkal. Ezzel szemben a konferenciaszállodákra a jó

megközelíthetőség a jellemző, a hoteleknek rendelkezniük kell elegendő parkolóhellyel, esetlegesen garázzsal is (Vadas – Fencsik, 2007).

2.2. Válságmenedzsment áttekintése

A válság nem egy esemény, hanem egy folyamat. Ahhoz, hogy a válságot hatékonyan lehessen kezelni és meglegyen hozzá a megfelelő képesség, fel kell ismerni a kialakulás szakaszait, illetve ezek következményeit (Santana, 2008).

„A válságmenedzsment célja:

- a szervezet kielégítő egyensúlyának visszaállításával a szervezet rosszul kezelt (vagy elmaradt) változásainak kedvezőtlen következményeit korrigálni;
- olyan fordulatot produkálni, amely a fejlődés irányába mutat, és morfogenetikus változásokat eredményez” (Nosztay, 2009, p. 25.).

Egy tartós, hosszan elhúzódó válság teljesen más stratégiát igényel, mint egy azonnali válság, azonban a válság életciklusa és a stratégiai irányítási rendszer között párhuzam vonható:

- a válságot megelőző esemény előtti időszak célja a stratégia és a tervek kidolgozása;
- az eseményt közvetlenül megelőző vagy az azt követő időszak során a stratégiát alkalmazni kell;
- a stratégia állandó használata annak érdekében, hogy a válság által okozott következményeket csökkenteni lehessen;
- hosszú távú helyreállítási szakasz, amelynek legfőbb célja, hogy a jövőben más vállalkozások számára jó gyakorlatként szolgáljon vagy a tervezést segítse (Ritchie, 2004).

A válságtervek olyan krízisekhez nyújtanak segítséget, amelyek a már átélt válságokhoz hasonlóak, a még nem tapasztalt esetekre nem tudnak megoldást kínálni (Keller et al., 2022). Ahhoz, hogy a válságterv eredményesnek legyen mondható, gyorsan kell reagálni a kialakult helyzetre, és ezt kell ötvözni a lassabb, hosszabb folyamatokkal (Noszvay, 2009).

Tanács – Zemplén (2015) szerint a válság szakaszokra bontható. Egy válság esetén elkülönítünk egy válság előtti időszakot, ez az előzmény, magát a válságot, illetve a válság utáni időszakot, amely a következmény. Az erre való reakció viszont többféleképpen is megvalósulhat (1. táblázat).

AZ SCCT VÁLSÁGKEZELÉSI FOLYAMAT HÁRMAS FELOSZTÁSA	- Válság előtt: jelek detektálása, preventív lépések, felkészülés - Válság: kiváltó esemény felismerése és megfelelő válasz kialakítása. - Válság után: a "normál" ügymenetet érintő tevékenységek, mint az utánkövetés, részvétel vizsgálatokban és a tanulási folyamat.	Az egyik legelterjedtebb modell. (Coombs 2007)
A VÁLSÁG MENEDZSELÉSÉNEK HÁRMAS FELOSZTÁSA	- Krízismenedzsment az inkubációs időszakban. - Operatív krízis, miután egy kiváltó esemény bekövetkezett és megjelennek az első információk - Krízis-legitimáció: az a kommunikatív válasz, amit a szervezet produkál. A három fázist visszacsatolás kapcsolja össze: a kommunikáció során kapott válaszokból tanul a szervezet a következő kiváltó eseményig.	A válságmenedzsmenti folyamat modellje (Smith 1990), amely már nem csak a válságfolyamatot veszi alapul.
A VÁLSÁG KIALAKULÁSÁNAK NÉGYES FELOSZTÁSA	- Környezetfelismerés: korai jelek vizsgálata és az ügyek fejlődésének befolyásolása. - Megelőzés-tervezés: válságok kialakulását csökkentő menedzsment-döntések és kockázatfelmérés. - Krízis- és válságmenedzsment: milyen terv alapján milyen team hogyan készíti elő a szóvivő(k) számára az üzeneteket. - Krízist követő üzenetkezelés: az érintett felekkel fenntartott kommunikáció, médiafigyelés.	Tematizálás- és menedzsmentközpontú González-Herrero-Pratt modell (1996): a retorikai dimenzió támogatja a proaktivitást.
A VÁLSÁGKEZELÉS MINT KATASZTRÓFAKEZELÉS ÖTÖS FELOSZTÁSA	- Jelfelismerés: figyelmeztető jelek azonosítása, megelőző lépések. - Mintavétel és megelőzés: a kockázati tényezők aktív kutatása és minimalizálása. - Kárkezelés: a válság megjelenik és a lépések célja a terjedés korlátozása. - Felépülés: a cél a megszokott ügymenethez visszatérés. - Tanulás: a válságkezelés folyamata alapján a tanulságok leszűrése.	A kríziskezelés Mitroff modellje (1994) összekapcsolja a katasztrófakezelés lépéseit egy explicit tanulási fázissal.

1. táblázat: A válságreakciók szakaszolása a különböző válságmodellekben

Forrás: saját szerkesztés Tanács – Zemplén (2015) alapján

2.2.1. A vezetők szerepének bemutatása

A válságmenedzser egy olyan személy, akihez a kollégák jelentős része bizalommal fordul, legyen szó akár a vállalat vezetőiről és tulajdonosairól, de a szervezet munkavállalóinak a bizalmát is el kell nyernie (Noszvaj, 2009). Egy vállalat esetében elengedhetetlen, hogy a cég vezetősége felkészüljön a vészhelyzetekre, azáltal, hogy elfogadja, értékeli és korszerűsíti a terveket. Ehhez a menedzserek eltökéltsége és tudatossága szükséges, hiszen ők szolgáltatják a nélkülözhetetlen erőforrásokat és biztosítják az effektív felkészítést annak érdekében, hogy a károkat és a veszélyek hatásait redukálják (AlBatt – Mat Som, 2013).

A vezetőség szempontjából vizsgálva a válság csupán egyike azoknak az üzemeltetési problémáknak, amelyekkel szembesül a vállalat, a válságkommunikáció pedig a kezelési folyamat egy része (Tanács – Zemplén, 2015).

Egy válság bekövetkezésekor releváns, hogy a menedzserek olyan célravezető stratégiákat is alkalmazzanak, amelyek által csökkennek az alkalmazottak munkahellyel kapcsolatos aggályai annak érdekében, hogy eredményesek és motiváltak maradjanak. A vezetőknek arra kell törekedniük, hogy a munkavállalók kételyeit tompítsák (Aguiar-Quintana et al., 2021).

A válság kezeléséhez a vendéglátásért felelős vezetőknek és a marketinges szakembereknek rugalmasan kell hozzáállniuk, továbbá innovatív szemléletet kell követniük annak érdekében, hogy a megfelelő készenléti stratégiákat kövessék (Leta – Chen, 2021).

Egy jó válságmenedzser könnyen és gyorsan felismeri a helyzetet. Párhuzamosan kell tudnia diagnosztizálni, gyors közbeavatkozással irányítani, mindemellett pedig fontos, hogy megfelelő stratégia is legyen. Ez a készség azért egyedi, mert általánosságban ez a három tulajdonság nem szükséges, hogy valakiben egyszerre meglegyen. A válságmenedzsernek túrnia kell a stresszt, vállalnia kell a kockázatokat, kreatívnak kell lennie, ezen felül pedig szükséges a kollégák bizalmát elnyerni, az elszántságukat fenn kell tartania. Fontos, hogy ne csak a távolból irányítsa az eseményeket, hanem ugyanúgy részt kell vennie bennük (Noszkay, 2009).

2.2.2. A válság és a katasztrófa szerepe a turizmusban

Minden desztinációban fel vannak arra készülve, hogy valamikor egy katasztrófa által okozott helyzetbe kerülnek (Faulkner, 2001). A válságok tekintetében a turisztikai iparág az egyik legveszélyeztetettebb, a helyreállítás során pedig a turisták számára más desztinációk, helyettesítő termékek is vonzóbbá válnak, ha nem megfelelő a kockázatterzékelésük (Santana, 2008).

Faulkner (2001) különbséget tett a válság és a katasztrófa között. Míg a válság Faulkner (2001) szerint önmagából fakad, azaz ennek az okai a tervezési, illetve az irányítási hiányosságok lehetnek, addig a katasztrófa egy olyan váratlan, elkerülhetetlen történés által következik be, amely senki által sem befolyásolható.

A természet és az ember által okozott katasztrófák egyáltalán nem kiszámíthatóak és elkerülhetők. Habár ilyen típusú csapások viszonylag ritkán fordulnak elő, és valamelyest véletlenszerűen következnek be, egyetlen desztináció sem lehet teljesen védett ezekkel szemben. A turisztikai szervezetek, válaszul arra, hogy a katasztrófa biztosan be fog következni, válságmenedzsment-stratégiákat dolgozhatnak ki annak érdekében, hogy a károkat csökkenteni tudják, továbbá az abból való felépülést fel tudják gyorsítani. Ehhez szükséges a múltbéli eseményeket, az érintettek reakcióit, a helyreállítási intézkedéseket, valamint utólag az eredményességet is tanulmányozni, hiszen ezáltal a jövőbeni események bekövetkezésekor hatékonyabbá válhat a kidolgozott stratégia (Faulkner, 2001).

A válságok szignifikáns hatást gyakorolnak az üzleti életre, hiszen nem várt negatív következményekkel járnak, a vendéglátóipar túlságosan érzékenyen reagál mindenre (Lee et al., 2024). A járvánnyal kapcsolatos kockázateszlelések erősen befolyásolják az utazással kapcsolatos félelmeket, ezáltal a szolgáltatóknak szükséges csökkentenie ezeket. Egy vendéglátóegységnek szükséges a pandémia mentális oldalával is foglalkoznia a megbetegedésekkel kapcsolatos félelemérzet mellett. A kiszolgálás, a tájékoztatás minősége, valamint a vendégszerető hozzáállás növelheti a fogyasztók vásárlási hajlandóságát (Kökény – Kenesei, 2022a).

2.2.3. Válságmenedzsment a szállodaiparban

A koronavírus-járvány negatív hatást gyakorolt az egész gazdaságra, ez pedig a legtöbb vállalatot kihívások elé állította, legfőképpen az előírt távolságtartás, illetve az egészségügyi szabályozások végett (Dogru et al., 2023). A pandémia hatására a turisztikai környezet átalakult, a szállodák stratégiáját át kellett alakítani, a helyzet újratervezést igényelt. A szállodák megvalósítottak innovatív terveket, bevezettek új protokollokat, az utazási élmény javításának érdekében különböző programokat szerveztek, mindeközben pedig együttműködtek egészségügyi szervezetekkel is (Kim – Pomirleanu, 2021).

A koronavírus-járvány világszerte akkora jelentőséggel bírt, hogy átalakította a szállodaipart, megkövetelve, hogy az üzleti tevékenységükkel az „új” világhoz alkalmazkodjanak (Le – Phi, 2021). A vendéglátóipari vállalkozásoknak globális szinten példátlan kihívásokkal kellett

szembenézniük. A világjárvány és a vele járó globális következmények mélyreható átalakulást indítottak el, mivel a cégek a kialakult bizonytalan forgatókönyvhöz alkalmazkodtak (Garrido-Moreno et al., 2021).

Xie et al. (2022) tanulmánya a kínai szállodák válságkezelési stratégiáit vizsgálja, a dolgozók megítélése alapján. A válsághelyzetben a vezetőknek szükséges megbecsülniük a hatásokat olyan szempontok szerint, mint a teljesítmény, a feladat, a szellemi jóllét, az egészség és a családi élet megőrzése annak érdekében, hogy a személyre szabott stratégiák és az intézkedések hatására csökkenjenek a negatív hatások. Jaaffar et al. (2023) szerint a szálloda vezetője azáltal, hogy képes a helyzetnek megfelelő lényeges változtatásokat végrehajtani, közvetítő szerepet játszik a válságkezelésre irányuló beavatkozások létrehozásában. Válsághelyzetben megfelelő körülmények között a megfelelő képességek használata csökkentheti a válság negatív hatásait.

A pandémia során szükségessé váltak az innovációs és a differenciálódási stratégiák, hiszen a menedzserek is megértették, hogy a desztináció vonzereje nem elég ahhoz, hogy a turizmus újra fellendüljön. Az új, személyre szabott és differenciált szolgáltatások kínálata növelheti a lojális és az új fogyasztók körét is. A közeli piacokra való orientálódás onnan ered, hogy a menedzserek tisztában vannak a járvány turizmusra gyakorolt hatásaival. A távolabbról érkező turisták érintettsége nagyobb, így a közeli, főként adott régióból érkező vendégek segíthetik fellendíteni a turizmust, amíg a messzebről érkező turisták vissza nem térnek (Hidalgo et al., 2022).

Israeli et al. (2011) szerint a kormányzati támogatás, illetve a marketingtevékenységek segíthetik a hatékonyságot azáltal, hogy a lehetséges foglalások száma növekedjen, így hozzájárulnak a vállalat legalapvetőbb és legjelentősebb célkitűzéseinek az eléréséhez. A gyakorlati példákat megfigyelve azonban megállapítható, hogy a vezetők intézkedései különbözőek, tevékenységük fő célja pedig a költségcsökkentés.

Habár a marketingtevékenység szerepe nem volt „kihangsúlyozott” a pandémia, illetve az azt megelőző időszakban, a fellendülés során megnőtt a marketing relevanciája. Szükség volt arra, hogy a szállodában a marketingért felelős szakemberek stratégiai tervet dolgozzanak ki arra az esetre, ha feloldanak a korlátozásokat. Például a kedvező kínálatok értékesítése segítheti a válság utáni fellendülést (Lai – Wong, 2020). A szolgáltató részéről fontos a hiteles és egyértelműen értelmezhető tájékoztatás és információ-átadás, hiszen az online térben nagy mennyiségű információ fellelhető a fogyasztók számára (Kökény – Kenesei, 2022b).

2.3. Reziliencia áttekintése

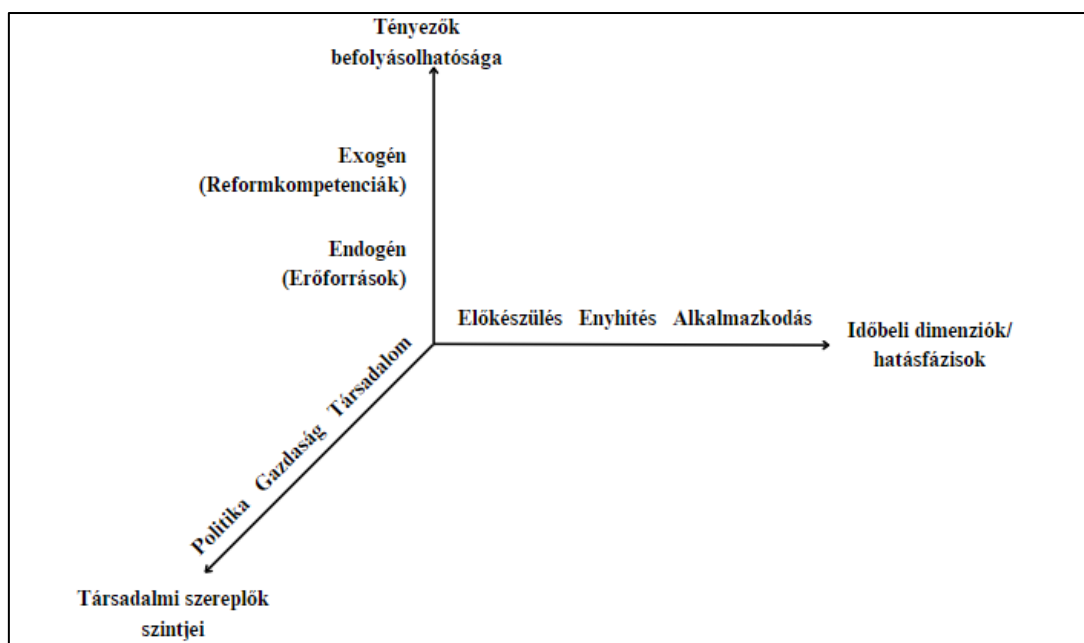
A szervezetek és a vállalkozások esetében a reziliencia, azaz az ellenálló képesség nélkülözhetetlen ahhoz, hogy egy olyan mértékű sokkhatás, mint például egy világjárvány ne érje őket annyira váratlanul (Martins – Ezaki, 2022). *„Azt a képességet, hogy a szervezet képes-e a nemkívánatos esemény közepette változatlanul vagy a körülményekhez újszerűen alkalmazkodva tovább működni, a reziliencia jelöli.”* (Debreceni – Fekete-Frojimovics, 2023, p.18.)

2.3.1. A válság és a reziliencia kapcsolata

Keller és szerzőtársai szerint (2022) válságokra bármikor lehet számítani, a vállalatok rugalmassága pedig ilyenkor kulcsfontosságúvá válik, hiszen a krízisek sajátosságai ismeretlenek. Senki sincs tisztában a válság bekövetkezésének időpontjával, a típusával, így felkészülni sem lehet. Reziliens szemléletmóddal viszont könnyebben túl lehet lendülni a nehézségeken. Ezért szükséges a szervezetek számára, hogy a válságmentes időszakban kellően felkészüljenek a váratlan helyzetekre. Vannak azonban olyan válsághelyzetek is, amelyekre előre ki lehet dolgozni egy stratégiát, ilyen például a munkaerőhiány.

Michalkó (2023) szerint számos természeti katasztrófa megakadályozható azáltal, hogy az érintettek a katasztrófa beteljesülését előrejelző rendszereket használnak, különböző óvintézkedéseknek tesznek eleget, esetlegesen specifikus tudást szereznek annak érdekében, hogy az emberi hibákból fakadó tragédiákat elkerüljék (például tűz- és balesetvédelmi oktatás). Az ehhez szükséges tudás elengedhetetlen a prevencióhoz és az alkalmazkodáshoz.

Brinkmann et al. (2017) szerint a rezilienciastratégiának törekednie kell a már meglévő válságkezelési képességeknek fejlesztésére, szem előtt kell tartania a különböző válságfázisokat (előkészülés, enyhítés, alkalmazkodás), továbbá a politika, a gazdaság, a társadalom hatásait is (7. ábra).



4. ábra: A rezilienciastratégiák dimenziói

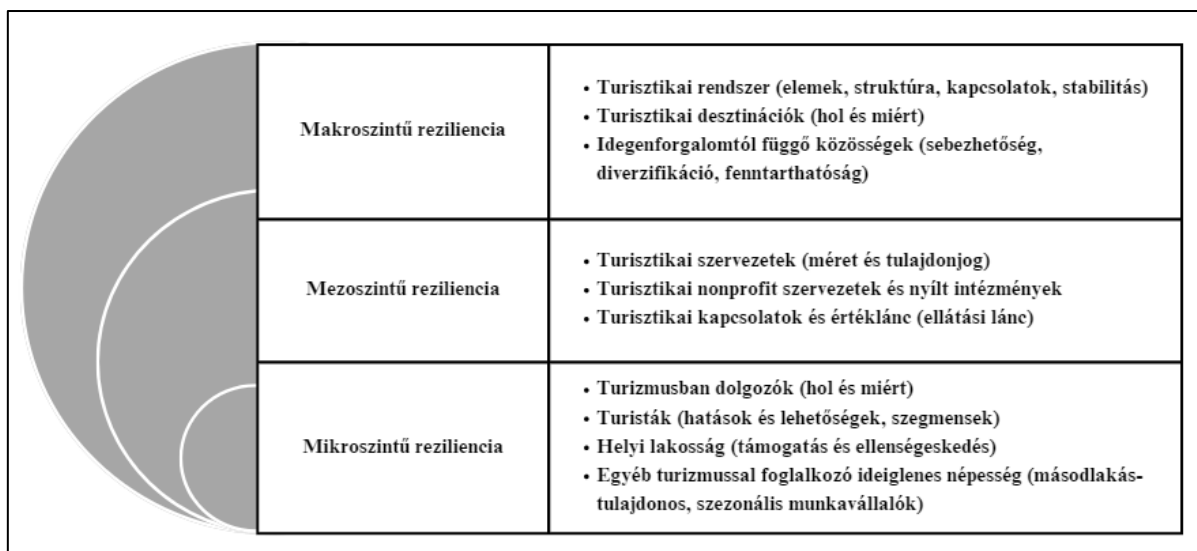
Forrás: saját szerkesztés Brinkmann et al. (2017) alapján

Melián-Azola et al. (2020) tanulmányában megállapította, hogy a vállalati reziliencia befolyásolja a teljesítményt, hiszen mind a materiális – mint például a piaci részesedés –, mind pedig az immateriális (például vevői hűség) mutatókra pozitív hatással van. Ennek hatásaként a szállodai vezetőknek szükséges meghatározniuk és mérniük ezeket a teljesítménymutatókat.

2.3.2. Reziliencia a turizmusban

Prayag (2018) szerint a turisztikai szektornak a jövőben a reziliencia képességének kialakításával kellene foglalkoznia a válságkezelés helyett, habár egyik sem tud a másik nélkül létezni. Fontos a rugalmasság, hiszen a turizmus szereplőinek képesnek kell lenniük arra, hogy a már megtörtént és visszatérő krízisekből, katasztrófákból újra felépüljenek. „A reziliencia turisztikai értelmezése azt mutatja meg, hogy az adott fogadóterület hogyan szerveződik és hogyan képes működni akkor, ha súlyos sokkhatások, válságok érik, valamint azt, hogyan tudja önmagát újraszervezni” (Gonda, 2022, pp. 34-35).

A turizmusban az ellenállóképességnek három szintje határozható meg: a turisztikai szereplők makro-, mezo- és mikroszintű rezilienciák alapján csoportosíthatóak (6. ábra) (Prayag, 2020 in P. L. et al., 2021).



5. ábra: A reziliencia szintjei a turizmusban

Forrás: saját szerkesztés Prayag (2020) IN P. L. et al. (2021) alapján

Egy-egy desztinációt érintő természeti és társadalmi hatás feltárása során szükséges megfigyelni az érintett fogadóterület ellenálló és defenzív készségeit, hiszen egyre relevánsabbá válik a reziliencia témaköre. Kettő, esetlegesen több területet összefoglalva az a reziliensebb – amennyiben ugyanakkora hatás éri őket –, amelyet kisebb mértékű veszteség ér, amely hatékonyabban tudja helyrehozni az alapvető funkcióit, továbbá amely jobban fel tud készülni egy következő válságra (Gonda, 2022).

Liu-Lastres és Cahyanto (2023) felismerte, hogy a rendezvényszervezéssel foglalkozó szakértők kockázat- és válságkezelési hozzáértését szükséges feltérképezni. A rendezvényszervezők belátták és felismerték ennek a súlyát, emiatt dolgoztak már ki ilyen típusú terveket. A koronavírus-járvány viszont számukra is egy váratlan esemény volt. Annak ellenére, hogy fontos a rugalmas hozzáállás és a válságmenedzsmenthez szükséges készség, a világjárvány szignifikáns erőforrásokat követelt. A kidolgozott innovációs stratégiák hozzájárulnak a más partnerekkel való kapcsolattartáshoz annak érdekében, hogy a válsághelyzet fölé kerekedjenek.

A vendéglátóipari vállalatok érzékenyen, illetve flexibilisen reagálnak a kockázatokra, hiszen törekszenek az elérésük és a termékkínálatuk fokozására. Az iparág agilisebbá vált, hiszen míg korábban a piaci részekkel, szegmensekkel külsős cégek foglalkoztak, mostanra már a vendéglátóipari cégek fordítanak erre figyelmet (El-Said et al., 2023).

2.3.3. Koronavírus-járvány hatása a rezilienciára

A turizmus hatására a koronavírus-járvány gyorsabban terjedt. Az iparág kevésbé fenntartható gyakorlatai nem járultak hozzá globálisan a környezettudatos életmódhoz, a turisztikai iparág világszerte szinte teljesen megszűnt. Szükség volt a közös munkára, összhangra annak érdekében, hogy a turizmus reziliens legyen egy-egy krízis ellen. Indokolt lehet egy olyan rugalmas keretrendszer felállítása, amelynek segítségével a piac résztvevői, a kormány, a technikai újítók, illetve a turizmusban dolgozók hatékonyabban haladhatnak a fenntarthatóbb turizmus felé. Releváns lehet a belföldi turizmus erősítése, a helyiek bevonása, hiszen nemzetközi szinten a visszaállás egy lassabb folyamat. Ez a fejlődő országok számára is hasznos lehet, hiszen ez hozzájárulhat a desztinációk növekedéséhez (Sharma et al., 2021).

A politikai szereplőknek és a turisztikai szektor érintettjeinek hatékonyabban fel kell készülniük a jövőbeli válságkezelésre olyan stratégiával, amely nem csak az üzlet fellendülését támogatja, hanem a munkavállalók és a helyi lakosság helyzetét is. Az olyan termékek, amelyek kapcsolatban állnak a természettel, a vidéki desztinációkkal vagy a wellness-szel, segíthetik a folyamatokat. Az újragondolás tehát nem csak gazdasági, hanem pszichológiai nézőpontból is meg kell, hogy történjen annak érdekében, hogy egy világjárvány után a turizmus helyre álljon (Pocinho et al., 2022).

Ezen felül a kormány feladata, hogy megfelelő időben tegyen lépéseket, hiszen ez hatással van a társadalomra és a gazdaságra is, ugyanis a fogyasztók által érzékelt kockázatok és a politikai szereplők által hozott döntések között kapcsolat áll fenn. Ha olyan gazdaságpolitikát folytat a kormány, amely a turizmust támogatja, akkor csökken a fogyasztók veszélyérzete (Foroudi et al., 2022).

A helyi vállalkozások – mint például az éttermek, a szállodák és a lokális látnivalók – összefogása is rendkívül fontos annak érdekében, hogy közösen reklámozzák a desztinációt, illetve a termékeiket (Foroudi et al., 2022). Ahhoz, hogy a turisták egy desztinációt biztonságosnak ítéljenek meg, elengedhetetlen az összefogás és kreativitás (Birkner et al., 2018)

2.3.4. Turisztikai trendek

A világ állandóan változik, emiatt szükséges a legújabb trendek felismerése és az ezekhez való alkalmazkodás. A vállalkozásoknak, a közösségeknek és a politikai szereplőknek is tudniuk kell igazodni ehhez annak érdekében, hogy a turistáknak felejthetetlen élményt okozzanak amellet, hogy mindezt fenntartható és inkluzív módon teszik (WTTC, 2023).

Amíg 2019-ben a túlturizmus, addig a koronavírus-járvány következtében 2020-ban a nullturizmus volt jellemző. A kialakult helyzetben szükségessé vált a stratégiaalkotás, a hatékony kommunikáció, az alkalmazottak képzése, illetve az összefogás annak érdekében, hogy az iparág újra fellendüljön (Megyeri et al., 2021).

A koronavírus-járvány hatásaként a turisták utazásai szokásai megváltoztak. A belföldi turizmus aránya megnőtt, a staycation¹ turisztikai trend virágkorát élte, emellett pedig a korlátozásoknak köszönhetően népszerűvé vált az ökoturizmus, a falusi turizmus, illetve a kirándulások is kedvelt programokká váltak. A különböző egészségügyi intézkedések és a lemondási szabályok váltak a turisták fő aggályaivá, az utazási korlátozások és a pandémia által bekövetkezett váratlan események miatt a last minute, azaz az utolsó pillanatban lefoglalt utazások váltak jellemzővé ebben a periódusban. Ebben az időszakban – mivel az idősebb korosztály sokkal nagyobb veszélynek volt kitéve – a fiatalok utaztak többet. Emellett pedig a turisták számára fontossá vált az, hogy a helyi közösségekben jó benyomást keltsenek (UNWTO, 2021).

A digitalizáció hatással van a turizmusra, a folyamatok előrehaladásának köszönhetően a turisztikai ágazat fejlődésen megy keresztül. A kutatások során olyan tényezőket vizsgáltak, amelyek a közvetlen gazdasági növekedésre és a fogyasztói igényekre is hatással vannak (Filipiak et al., 2020).

A technológiai fejlődésnek köszönhetően sokan már az online platformokon keresztül gyűjtenek az utazásukhoz inspirációkat, az utazás iránti vágy pedig kialakulhat a közösségi média hatásainak köszönhetően. A pandémia alatt ezeknek a platformoknak a használata ugrásszerűen megnőtt, a fogyasztói döntéseket pedig nagyban befolyásolja az online platformokon látott tartalmak hatása (WTTC, 2023).

A rugalmas foglalás iránti kereslet is jelentősen megnőtt. A turisták többsége ragaszkodik ahhoz, hogy a járatok könnyebben módosíthatók, átfoglalhatók legyenek, továbbá a szállodai foglalások esetében is előnyben részesítik a lemondható opciókat. Ezen felül az utasbiztosítás iránti kereslet is megnőtt (WTTC, 2023).

¹ A staycation egy olyan utazás, amelyet valaki a saját országában vagy otthon tölt ahelyett, hogy elutazna valahova (Cambridge Learner's Dictionary, 2024).

3. Empirikus kutatás a szállodai rendezvények témakörében

A szállodaiparra, azon belül is a rendezvényekre, az elmúlt időszakban számos válság hatást gyakorolt. A kutatás célja, hogy átfogó képet nyújtson az Accor-szállodalánc magyarországi szállodáinak a válságkezeléséről. Primer kutatásom során a következő fő kérdésre keresem a választ:

Hogyan kezelték az Accor-szállodalánc magyarországi Midscale-kategóriájú szállodái a koronavírus-járvány okozta válságot?

A kutatási kérdéshez kapcsolódó alkérdések pedig a következők:

K1: Milyen típusú válságok érintették a vizsgált szállodákat a pandémiát megelőzően?

K2: Hogyan kezelte a szállodalánc vezetősége a válsághelyzetet?

K3: Hogyan hatott a koronavírus-járvány a rendezvények szervezésére és lebonyolítására? Milyen változásokon ment keresztül a szállodai rendezvényszervezés a járványt követően?

K4: Hogyan változott meg a szállodai rendezvényipar a koronavírus-járvány után?

K5: Milyen válságok érintik 2024 tavaszán a szállodaipart, azon belül is a rendezvényeket?

3.1. A koronavírus-járvány bemutatásai és hatásai a turizmusra

A koronavírus-járványt 2020. március 11-én nyilvánította a WHO (2020) világjárvánnyá. Addigra már több mint 118 ezer fertőzöttet azonosítottak 114 országban, és 4291-en haltak meg a járvány következtében (WHO, 2020a). A COVID-19-betegséget a SARS-CoV-2 vírus okozza, a megfertőződött emberek általában különböző mértékű légúti megbetegedéseket tapasztalnak, sok esetben nem szükséges speciális kezelés a felépüléshez, néhányan azonban kórházi ellátásra szorulnak. A vírus többnyire az idősebb, illetve az alapbetegségben szenvedő embereknél okoz súlyosabb problémát, de kortól függetlenül bárkire veszélyes lehet (WHO, 2020b).

A vírus terjedésének lassítására a magyar kormány is intézkedéseket vezetett be, ezek pedig a rendezvényeket is érintették. Magyarországon 2020. március 11-én vezették be a rendezvényekre való korlátozásokat, zárt helyen nem haladhatta meg a 100 főt, nem zárt helyen az 500 főt a résztvevők száma (Magyar Közlöny, 2020a). 2020. június 18-án megszűnt a veszélyhelyzet, és járványügyi készültséget vezetett be a kormány (Magyar Közlöny, 2020b).

2020. november 9-én újabb szigorításokat vezetett be a kormány, többek között általános rendezvénytilalom lépett életbe. A családi és a magánrendezvényeken legfeljebb 10 fő vehetett

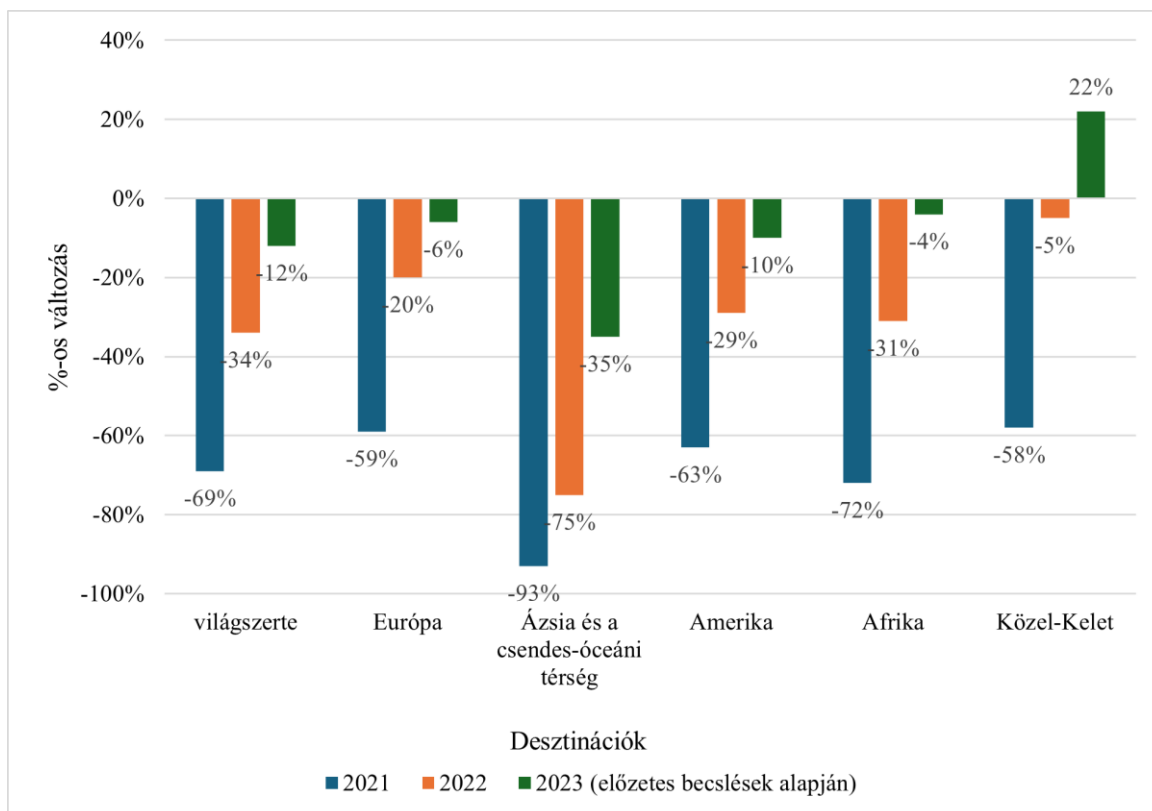
részt, esküvőket pedig csak lakodalom nélkül lehetett tartani. Ezen felül a szállodák csak üzleti célból utazó vendéget fogadhattak, szabadidős turistát nem (kormány.hu, 2020).

2021-ben az intézkedéseken való lazítást az 5 millióodik beoltott személyhez kötötte a kormány. A célszám elérése után engedélyezte az 500 fő feletti szabadtéri rendezvények megtartását is, de a látogatását védettségi igazolványhoz kötötte. A zenés-táncos rendezvényeken szintén csak védettnek minősített személyek vehettek részt (Magyar Közlöny, 2021).

A KSH (2020a) adatai szerint a koronavírus-járvány előtt, 2019-ben a kereskedelmi szálláshelyek 12,9 millió vendéget fogadtak, ennek körülbelül a fele, 6,2 millió vendég érkezett külföldről. A 31,5 millió vendégéjszakából 15,8 millió vendégéjszakát töltöttek el a külföldiek Magyarországon.

2020-ban a koronavírus-járvány és a bevezetett intézkedés miatt a vendégéjszakák száma 57%-kal csökkent a 2019-es adathoz képest, a vendégforgalom aránya pedig jelentősen megváltozott, a külföldiek 2019-hez képest 48%-kal kevesebbet utaztak Magyarországra, a belföldi forgalom a vendégéjszakák 72%-át tették ki (KSH, 2020b).

A nemzetközi turizmus 2023-ban még nem érte el a 2019-es szintet turisták számában. A Közel-Kelet fellendülése jól látható, hiszen ez az egyetlen desztináció, ahova 22%-kal több turista érkezett 2023-ban, mint a koronavírus-járvány előtti évben. Európa a világ leglátogatottabb régiója, ahol 2021-ben 59%-kal, 2022-ben 20%-kal, addig 2023-ban már csak 6%-kal maradt el a forgalom 2019-hez képest. Az ázsiai és csendes-óceáni térségbe viszont a tavalyi évben továbbra is 35%-kal kevesebb turista látogatott, mint a pandémia előtt (UNWTO, 2024b). A becslések szerint nemzetközi szinten 2024-re visszaáll a helyzet, sőt 2%-kal meg is fogja haladni a pandémia előtti adatokat. Ez azonban nagyban függ az ázsiai régió fellendülésétől (UNWTO, 2024b) (6. ábra).



6. ábra: Nemzetközi turisták változásának száma

Forrás: saját szerkesztés UNWTO (2024b) alapján

A KSH (2024) adatai szerint a többnapos, Magyarországra tett külföldi utazások száma 2023-ban 12934 ezer útra míg, 2019-ben 16936 ezer útra tehető, tehát a pandémia előtti adatoknak körülbelül a 75%-a, ez azonban főként a magán jellegű utazások számának negatív változása miatt alakult így. Az üzleti út, konferencia, üzletelés céljából történő utazások száma 2023-ban meghaladta a 2019-es adatokat, viszont 2022-ben több mint 100 ezerrel több külföldi érkezett Magyarországra ezen célból (2. táblázat).

Utazás célja	2019	2020	2021	2022	2023
Magán jellegű utak	14743	5873	5701	10235	10778
Üzleti út, konferencia, üzletelés jellegű utak	1206	752	1270	1498	1384
Munkavégzés	987	793	956	918	770
Összesen	16936	7418	7930	12649	12934

2. táblázat: A Magyarországra tett külföldi utazások száma, ezer út

Forrás: saját szerkesztés KSH (2024) alapján

3.2. Módszertan

A primer kutatás során mélyinterjúkat készítettem, amely egy kvalitatív kutatási módszer, melynek során az interjút készítő személy beszélget az interjúalannal azért, hogy megismerje a nézeteit, meglátásait egy adott témakörhöz kapcsolódóan. A beszélgetések strukturálatlan formában, személyesen zajlanak (Naresch – Simon, 2017). Az interjúkat általában alapos előkészítés előzi meg, az időtartamuk pedig általában 30 és 90 perc közötti (Gyulavári et al., 2017).

Az általam készített beszélgetések szakértői mélyinterjúk, amely a mélyinterjúk egyik speciális fajtája. Ezek általában vállalati vezetőkkel, menedzserekkel, a terület szakembereivel és kutatóival készülnek annak érdekében, hogy témában kellő tudással rendelkező emberek nyilatkozzanak. Őket többnyire név szerint kell kiválasztani, egyenként megkeresni, és így megkérni őket arra, hogy vegyenek részt a kutatásban (Gyulavári et al., 2017).

Az interjúalanyokat a céges adatbázis segítségével kiválasztottam minden szállodában azokat a kollégákat, akik a pozíciójuk alapján releváns személyek lehetnek a kutatáshoz. A teljes sokaságnak kiválasztott mind a 11 hotel esetében segítőkészek voltak.

A mélyinterjú vezérfonalát a primer kutatás előtt már elkészítettem, és minden interjúalanyunk elküldtem előre annak érdekében, hogy ne érje őket váratlanul kérdés az interjú közben, több esetben pedig az interjúalanyok jelezték felém, hogy előre fel szeretnének készülni konkrét adatokkal.

A kérdéseket az elemzés során az SCCT válságkezelési folyamat hármass felosztása alapján végeztem (Coombs, 2007):

- válság előtt: jelek felismerése, megelőző lépések, felkészülés;
- válság: a kiváltó ok beazonosítása, az optimális reakció kivitelezése;
- válság után: visszaállás a normális állapotba, utókövetés, kutatásokban való részvétel, tanulmányok megfogalmazása.

3.3. Mintavétel

A primer kutatásom során a magyarországi Accor-szállodák közül a Midscale kategóriába eső hoteleket vizsgáltam, a kutatás során a teljes sokaságot vizsgáltam.

Az Accor szállodalánc Paul Dubrule és Gérard Péliesson nevéhez köthető, 1967-ben nyitották meg az első Novotel szállodát. Akkoriban Franciaországban az új szállodai modelljükben még senki nem hitt. Kreativitásuknak és bátorságuknak köszönhetően egyre tovább feszegették a határokat, míg végül létrehozták az Accor-éttermeket. 1967-ben még Lille Lesquinben, öt évvel később, 1972-ben pedig már külföldön, a svájci Neuchâtelben nyitották meg a Novotel-szállodájukat. Az azt követő években felvásárolták a Courtepaille étteremláncot, megnyitották az első ibis szállodát Bordeauxban, amely az Economy kategóriába tartozik. 1975-ben felvásárolták a Mercure márkát, illetve az első Novotel-szállodát is átadták Afrikában. Az Accor szállodaláncot 1983-ban alapították meg, ekkor a vállalat összesen 440 szállodával, 1500 nyilvános és intézményi étteremmel, továbbá 35 ezer munkavállalóval rendelkezett 45 országban. Évről évre fejlődött a szállodalánc, 2000-ben pedig a vállalat létrehozta az accorhotels.com weboldalt, az oldalon keresztül pedig online is lehet szállodai szobát foglalni. 2019-ben indult el az Accor új hűségprogramja, az ALL – Accor Live Limitless program, amely egy teljesen integrált, globális platform, amely összehangolja a hűségprogramot, a márkákat és a partnerséget. Az ALL-program a Paris-Saint Germain labdarugóklub fő partnere és mezzszponzora. A szállodalánc 2020-ban hozta létre az ALLSAFE-programot a szállodáknak és éttermeknek. Ezen felül az Accor ebben az évben bejelentette, hogy a tervezett, 280 millió eurós osztalék 25%-ából létrehoz egy alapítványt, az ALL Heartists Fundot annak érdekében, hogy a koronavírus-járvány által érintett dolgozókat megsegítse. A szállodalánc 2021-ben a 2024. évi nyári olimpiai és paralimpiai játékok hivatalos partnerévé vált (Accor Group, 2024a).

Az Accor vezető pozíciót tölt be a szállodaláncok között, a Premium, a Midscale, az Economy és a Luxury & Lifestyle márkái több szegmensben is kedveltek. Világszerte több mint 110

országban van jelen, az Amerikai Egyesült Államok és Kína kivételével minden más desztinációban kiemelt helyen szerepel. A szállodalánc a turisztikai szektorban az egyik legkiemelkedőbb portfólióval rendelkezik, több mint 45 márkával van jelen a piacon (Accor Group, 2024c).

Az Accor-márkák a következőképpen csoportosíthatók: Luxury, Ennismore – Lifestyle, Premium, Midscale és Economy (Accor Group, 2024b). Az általam vizsgált kategória a Midscale, amelybe jelenleg 8 márka tartozik: adagio, adagio access, adagio premium, Handwritten, mantra, Mercure, Novotel, és TRIBE (Accor Group, 2024b).

Magyarországon jelenleg 27 Accor-szálloda található, Midscale-kategóriából pedig három típus: Mercure, Novotel és TRIBE (Accor Group, 2024d).

A Mercure szállodákat a rómaiak utazó istene, Mercurius inspirálta, így ezek a hotelek többek szimpla egyszerű szobáknál, sokkal inkább a felfedezés kapui, ugródeszkái. A márka jelmondata: *„Fedezd fel a helyit!”*, ez pedig arra utal, hogy a szállodákat az adott desztináció jellegzetességei inspirálják. Nagy hangsúlyt fektetnek a helyi étel- és italkülönlegességekre, így a hotelekben kulcsfontosságú szerepet kap a vendéglátás. 967 Mercure-szálloda található világszerte. Jelszavai: bájos, dinamikus, helyi (Accor Group, 2023a).

A Novotel-szállodák célja a pihenés, a kikapcsolódás, a lassú élet. A márka az üzleti utazók számára lelassulást, pihenést nyújt, a családok számára pedig minőségi együtt töltött időt kínál. A hotelek úgy vannak kialakítva, hogy a vendégek az üzleti életre is tudjanak fókuszálni, viszont emellett a kikapcsolódásra is legyen lehetőségük. A márka jelmondata: *„A te időd, a te utad”*, a jelszavai pedig: nyugodt, étellel és energiával teli, kényelmes. Jelenleg 580 Novotel-szálloda található világszerte (Accor Group, 2023b).

A TRIBE egy ausztrál márka, 2017-ben nyitott meg az első TRIBE-szálloda Mark és Melissa Peters elképzelései alapján. Szerintük az utazók dizájnhotelekre vágnak megfizethető áron, ez alapján álmodták meg a koncepciót. A márka arra fókuszál, amire a vendégeknek szükségük van, ezáltal pedig új és merész energiát visznek a szállodákba. A hangsúly a közösség erején van, így a mindenki által használt terek nagyok, stílusosak, tágasak, ugyanakkor funkcionálisak és élhetőek is annak érdekében, hogy bárki által használható legyen akár munkára, szórakozásra. A márka különleges, a világon mindössze 14 TRIBE márkájú szálloda lelhető fel (Accor Group, 2023c).

Magyarországon 11 szálloda esik ebbe a kategóriába (3. táblázat).

Szálloda neve	Település
TRIBE Budapest Stadium – ibis Budapest Stadium (továbbiakban: ibis & TRIBE Stadium)	Budapest
Mercure Budapest Castle Hill – ibis Budapest Castle Hill (továbbiakban: Mercure & ibis Budapest Castle Hill)	Budapest
Mercure Budapest City Center	Budapest
Mercure Budapest Korona	Budapest
Mercure Debrecen	Debrecen
Mercure Székesfehérvár Magyar Király	Székesfehérvár
Mercure Tokaj Center	Tokaj
Novotel Budapest Centrum	Budapest
Novotel Budapest City	Budapest
Novotel Budapest Danube	Budapest
Novotel Szeged	Szeged

3. táblázat: Midscale kategóriába eső szállodák Magyarországon

Forrás: saját szerkesztés Accor Group, 2024d alapján

Magyarországon a kutatásom idején 6 Mercure-szálloda volt, ebből 3 Budapesten, 1-1-1 pedig Debrecenben, Székesfehérváron és Tokajban, 4 Novotel márkájú hotel, ebből 3 budapesti, 1 szegedi lokációval található. Ezen felül 1 TRIBE szálloda van Budapesten (Accor Group, 2024d).

3.4. Az interjúalanyok bemutatása

A vizsgált szállodákban olyan személyekkel készült a mélyinterjú, akik érintettek a rendezvényértékesítésben. Többnyire rendezvényértékesítéssel foglalkozó alkalmazottak az interjúalanyok, azonban a Novotel Budapest Danube esetében a Food and Beverage Manager, a Novotel Budapest City esetében pedig a több szállodát is összekötő Traffic Sales Managerrel készült az interjú. Jákli Gréta korábban, a pandémia előtt 2017 és 2019 között dolgozott a szállodában értékesítési területen.

Az interjúalanyok nevét, jelenlegi munkahelyét és beosztását a 4. táblázatban jelöltem.

Interjúalany neve	Szálloda neve	Beosztás
Boros-Gyevi Lili Barta Réka	Novotel Szeged	Sales Representative Sales Representative
Ilyés Fanni	ibis & TRIBE Budapest Stadium	Sales Coordinator
Jákli Gréta	Novotel Budapest City	Traffic Sales Manager
Jancsók Anita	Novotel Budapest Centrum	Head of Sales and Marketing
Kalmár Dóra	Mercure Székesfehérvár Magyar Király	Sales Manager
Kocsis Eszter	Mercure Tokaj Center	Sales Manager
Makkai Réka	Mercure Budapest City Center	Director of Sales & Reservation
Meszes Vivien	Mercure Budapest Korona	Sales Representative
Nagy-Varga Gábor	Novotel Budapest Danube	Food and Beverage Manager
Somogyi Júlia	Mercure & ibis Budapest Castle Hill	MICE Sales Representative
Szabó Zsuzsanna	Mercure Debrecen	Sales and Marketing Manager

4. táblázat: Az interjúalanyok bemutatása

Forrás: saját kutatás, 2024

Az interjúkat 2024. március 28. és 2024. április 9. között készítettem el, a 11 mélyinterjú közül 4 személyesen (Jákli Grétával, Meszes Vivienrel, Nagy-Varga Gáborral és Somogyi Júliával beszélgettem élőben), 6 szakértői interjú pedig online felületen keresztül készült. Az online interjúk során 5 interjúalannyal Teamsen, egy esetben technikai problémák miatt Google Meetsen beszélgettem. Szabó Zsuzsannának telefonos beszélgetés során tettem fel az interjúkérdéseket.

3.5. A szállodák bemutatása

Az interjúalanyok az interjú bevezető szakaszában bemutatták a szállodák erősségeit, azonosították a versenytársakat, illetve a szállodára jellemző rendezvények típusait. Annak érdekében, hogy a kutatás során átfogóbb képet, esetleg eredményt kapjak, több esetben kiegészítettem a szállodák hivatalos honlapján megtalálható információkkal is.

A Mercure Budapest City Center Budapest belvárosában található, a felújítások kapcsán pedig megkapta a Superior besorolást is. 239 szobával rendelkezik, ezen felül pedig egy nagyobb és két kisebb rendezvénytermük van, az utóbbi kettőt a Privilege szobák vendégei használhatják.

„A Mercure Budapest City Center a Váci utcában található, abszolút a belváros, abszolút a városnak a legközepe, ahogy a turisták szokták mondani. Nekik a shopping center a város közepe, úgyhogy innentől kezdve nekik mi vagyunk az elsődleges központi szálloda.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center)

Versenytársnak azokat a szállodákat tekinti a Mercure Budapest City Center, akik hasonló mérettel, szolgáltatással rendelkeznek. Elsődleges versenytársa a Barceló Hotel, de a Holiday Inn Budapest - Budaörs, illetve a Continental Hotel Budapest is versenytársnak tekinthető. A nagyobbak számító Deák rendezvényterem 100-120 fő befogadására képes, de ritkábbak az ilyen létszámú rendezvények. Ezt a termet ketté lehet választani kétharmad-egyharmad arányban, illetve az előtérben is van egy leválasztható rész egy pár fős meeting számára. A cégek elsősorban a Privilege lounge-ban található termeket használják az exkluzivitása miatt a kisebb meetingek számára, ott tartják a kávé- és az ebédszünetet is. Az ilyen típusú rendezvények a szállodában gyakoribbak, hiszen a nagyobb konferenciatermüknek több konkurenciája akad.

A Mercure & ibis Budapest Castle Hill hotelt a pandémia előtt felújították, 2019 nyarán nyitott újra, ám a felújításokat fokozatosan végezték, így nem kellett közben a szállodát bezárni. *„A szállodánk egy kombó szálloda, Magyarországon mi nyitottunk meg először kombó szállodaként, de több külföldi szálloda is van, ami már így működik.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) Az ibis- és a Mercure-vendégek részére a közösségi terek, a bejárat, illetve a recepció is ugyanaz, csupán horizontális elválasztás van a két márka között a szobákban és a folyosókon. Az első három emeleten ibis, a felső öt szinten pedig Mercure-szobák találhatóak. *„Ezen kívül hét konferencia termünk van, amelyeket még a felújítás után egy kicsit felújítottunk, 2022 decemberében fejeztük be.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

A legnagyobb konferenciatermük a Mátyás, ahol 300 fő fér el széksorosan, nem melleleg pedig két egyenlő részre bontható egy beépített mobilfal segítségével. Somogyi Júlia szerint a szálloda lokációja, az, hogy nincsenek a belvárosban, pozitív és negatív értelemben egyaránt meghatározó. Az egyéni vendégek esetében nagyobb probléma az elhelyezkedés, számukra releváns az, hogy a városon belül hol található a szálloda.

Somogyi Júlia a szálloda versenytársaként az IntercityHotel Budapestet, a Danubius Hotel Heliat, a Park Inn by Radisson Budapestet és a The Aquincum Hotelt Budapestet azonosította. Ezen felül megemlítette még az Aquaworld Resort Budapestet és a Holiday Inn Budapest – Budaörs-öt is, továbbá a szállodalánchoz tartozó Mercure Budapest Koronát, a Novotel Budapest Danube-ot, illetve Novotel Budapest Cityt is. Ezeket a szállodákat nem lokáció alapján választották, hiszen a budai oldalon kevesebb a rendezvényeket is szervező szálloda. A hotel 98%-ban üzleti rendezvényeket fogad, ritka a családi rendezvény és az esküvő is, ezeket inkább kiegészítésnek tekintik. Az utóbbival sokáig próbálkoztak, hiszen szép a környezet és a miliő a fényképezkedéshez, a közelben vannak templomok és polgármesteri hivatal is, a szálloda termei viszont nem tipikusan esküvői helyszínek.

A szállodának vannak állandó partnerei, akik időszakosan, akár havonta, kéthavonta visszajárnak, emellett viszont tartanak a szállodában olyan vándor rendezvényeket is, amelyek soha nem fognak visszatérni. Többnyire külföldi rendezvényeket fogad, ahol a rendezvényterem mellett szobákat is foglalnak a partnerek, viszont jellemzőek az egynapos konferenciák is, amelyek viszont nem járnak szobafoglalással. *„Próbáljuk a főszezonban a nagyobb termet szobához vagy pedig egy nagyobb létszámú vendéglátáshoz kötni.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

A Mercure Budapest Korona két épületét a közötté található híd köti össze, amelynek a felső szintje az átjáró, az alsó szintjén pedig a Privilege Lounge található. A híd történelmi jelentőségű, a régi városkaput szimbolizálja. A kecskeméti kapu maradványait a híd mellett, illetve a parkolóban is látni, egyfajta műemlékként.

A szállodát, azon belül is a szobákat még a pandémia előtt újíttották fel teljesen. A Mercure Budapest Korona hotelnek több versenytársa is van, az értékesítéssel foglalkozó dolgozók részt szoktak venni competitor háznézéseken is. A Nyugati térenél található, korábban Hilton szállodaként üzemelő, Crown Plaza Budapest nemrég lett felújítva, és a rendezvénytermeik is jó adottságokkal rendelkeznek, így a szálloda teljes mértékben versenytársnak tekinthető. Emellett pedig a Blaha Lujza térenél fellelhető Courtyard by Marriott Budapest City Centert és az Oktogon környéken található Radisson Blue Béle Hotelt is versenytársnak tekintik. Meszes Vivien megemlíti, hogy ezen felül cégen belül is tudna olyan szállodát mondani, amelynek a célszegmense hasonló, de őket nem tekinti versenytársnak.

A szálloda vendégköre elég összetett, az ad hoc szabadidős csoportok mellett a corporate vendégek és a MICE-vonal is erőssége a hotelnek. Rendezvények tekintetében előfordul, hogy

a szerződéses partnerek foglalnak rendezvénytermeket, és szerveznek ide megbeszéléseket, tréningeket, de olyan is előfordul, hogy nagyobb cégek keresik meg őket, például a lokáció miatt. Ezen felül szoktak náluk karácsonyi partykat is tartani, akár egészen 150-200 főig. A szállodának 9 konferenciaterme van, a legkisebb, egynapos meetingektől kezdve a 250 fős ültetett gálavacsoráig szinte bármit megszerveznek. Az üzleti vonal a hangsúlyos, családi rendezvények, esküvők elvétve vannak csak, utóbbiból maximum évente egyet rendeznek. Habár a hídon található Privilege Lounge alkalmas lenne az ilyen típusú eseményekre is, mégsem jellemzőek.

A pandémia előtt a szállodának voltak állandó partnerei, akik a járvány utáni időszakban szinte teljesen visszatértek. Habár sok vállalat inkább megtartja a megbeszéléseit online vagy az irodában, számos partnerük mégis a hotelt választja nagyobb rendezvények esetén.

A Mercure Debrecen 155 szobával rendelkezik, amelyből 20 alkalmas hosszú távú tartózkodásra is. Ezen felül 101 Classic szoba (külön ágyas és franciaágyas), 8 Classic connecting, 10 Superior, 11 Privilege, 13 Suite lakosztály található meg a szállodában (Mercure Debrecen, 2024a). A vendégeknek lehetőségük van használni a szálloda edzőtermét, a finn szaunát és az őrzött parkolót. A hotelben Winestone étterem található, ahol a vendégek modern magyar ételeket kóstolhatnak meg különböző borokkal párosítva (Mercure Debrecen, 2024b).

A szálloda 2022 augusztusában, a pandémia után nyílt meg. Versenytársként Szabó Zsuzsanna debreceni szállodákat azonosított: a Divinus Hotelt, amely amellett, hogy hasonló adottságú konferenciatermekkel, éttermi- és szobakapacitással rendelkezik, mint a Mercure Debrecen, wellness-részleget is üzemeltet, ezáltal pedig versenyelőnyre tehet szert. Ezen felül az interjúalany a Párizs Garden Apartments-t, a Hotel Lyciumot és a Centrum Hotelt nevezte meg versenytársként. A hotel célcsoportja alapvetően a MICE-szegmens, így többnyire az üzleti rendezvények a szálloda profilja. Üzleti szállodaként is van minősítve, Szabó Zsuzsanna erősségként a nagy szobakapacitást, a rendezvénytermek kapacitását, valamint szeparálhatóságát említi meg. A Mercure Debrecen egy 204 m²-es konferenciateremmel rendelkezik, amit három, egyenként 67-68 m²-es teremre lehet bontani, a kisebb, 40 m²-es termet pedig két 20 m²-esre. Természetes fénnnyel rendelkeznek, és könnyen megközelíthetőek a garázból és a szobákból is. Az éttermük 104 fős, de egy nagyobb, 150-160 fős rendezvény esetében is meg tudják oldani az étkeztetést. Ezen felül a bár területét át tudják alakítani kiállító területté, ez pedig remekül kiegészítheti a konferenciákat.

A Mercure Székesfehérvár Magyar Király egy műemlék jellegű épületben helyezkedik el, amely körülbelül 200 éves, és a múltban már működött szállóhelyként. 2010-ben újították fel, ekkor nyílt meg 4*-os szállodaként. Nagy wellness-részlegük nincsen, viszont a vendégek rendelkezésére áll egy finn- és egy infrasauna, illetve egy sókabin is.

Versenytársként Kalmár Dóra a további 4*-os szállodákat azonosítja, de inkább partnerként hivatkozik rájuk, hiszen nagyobb rendezvény esetén össze szoktak dolgozni. A Best Western Plus Lakeside Hotel és a Castrum Hotel Székesfehérvár (korábban a Novotel-márka alá tartozott) is ebbe a kategóriába tartozik.

A rendezvényterem mérete és sokszínűsége lehetővé teszi, hogy sokféle rendezvényt tartsanak a szállodában: a 370 m²-es Kupolaterem például kiváló helyszín egy 150-160 fős esküvőre, emellett üzleti rendezvényeket, ezen belül is tréningeket, nyílt napokat, meetingeket is szoktak tartani a termekben. A szálloda évente 2-3 orvoskonferenciának is helyszínt biztosít, továbbá a januári-februári időszakban alapítványi bálakat is tartanak a hotelben. Ezen felül a családi rendezvények száma is jelentős, születésnapokat és ballagásokat is szerveznek.

A Mercure Tokaj Center 55 szobával rendelkezik, 2 tetőtéri lakosztályuk, 12 Privilege, 12 Superior, 19 TWC és 9 DBC szobájuk van. A hotel a pandémia után, 2022. április 10-én nyitott meg. Egy borvidék közepén található a Bodrog és a Tisza összefolyásánál, így a vendégek számára rengeteg programlehetőséget kínál a desztináció. A szálloda Winestone éttermében a helyi termelőket részesíti előnyben, ezt az Accor Discover local programja elő is írja.

Üzleti rendezvények tekintetében többféle célcsoportja is van: a mezőgazdasági cégek inkább partnertalálkozókat szoktak a szállodában tartani, de gyógyszeripari vállalatok is szoktak rendezvénytermet foglalni a hotelben. Ezen felül a bodrogkeresztúri zsidó zarándokhely közelsége miatt a helyi közösség számos rendezvényt tart a szállodában. *„Nagyon sok pesti cég keres meg minket, és hozza ide a csapatépítőit, workshopjait. Kicsit úgy érzem, hogy már kiégték a Balatontól.”* (Kocsis Eszter, Hotel Mercure Tokaj Center)

A Novotel Budapest Centrum a koronavírus-járvány után átalakult, egy másik üzemeltető vette át a hotelt, így az Accor Group-pal franchise-szerződésben állnak azóta. 2025 májusára Mövenpick hotellé kell alakulnia, így már a nyitás évében elkezdődött a felújítás.

Hét konferenciaterme van, ebből három terem összenyitható. Habár 300 fő fér el széksorosan, de az étterem kapacitása inkább 250 főt enged meg, ennyi embert lehet egyszerre leültetni. *„Jól*

kiegészíti egymást az egyéni utazóval és a turistacsoportokkal.” (Jancsók Anita, Novotel Budapest Centrum)

Versenytársként Jancsók Anita a Courtyard by Marriott Budapest City Centert, az IntercityHotel Budapestet, illetve a Continental Hotel Budapestet azonosítja, hiszen mindegyik szállodának van konferenciaterme, és a hasonló adottságokkal rendelkeznek.

A Novotel Budapest City a budai oldalon található, a BAH-csomópont közelében, így a másik két budai Accor-hotelhez hasonlóan ez is kiesik a belvárosi forgatagból. 9 emeleten összesen 319 szoba található. A szállodához tartozik a közvetlenül mellette fekvő Budapesti Kongresszusi Központ is, így összesen 19 konferenciaterme van. A legnagyobb terem az 1200 m²-es Pátria, amely körülbelül 2000 fő befogadására képes.

Jákli Gréta a Novotel Budapest City versenytársként a Hungexpot azonosította, hiszen egyik szálloda sem rendelkezik olyan méretű rendezvényteremmel, mint a hotelhez tartozó Budapesti Kongresszusi Központ. A szálloda minimum 100-120 fős rendezvényeket fogad, amelyek többnyire üzleti célúak. Gyakran tartanak náluk konferenciákat, gálavacsorákat, több állandó partnerük is van, akik rendszeresen tartanak rendezvényeket a szállodában. Ezen felül pedig koncertekre is alkalmas a Pátria, így ilyen célú megkereséseket is fogad a hotel.

A Novotel Budapest Danube 175 szobával rendelkezik, ezen felül pedig 4 különterme van az első emeleten, ebből kettő-kettőt össze lehet nyitni, széksorosan 80-100 főt lehet leültetni termenként. Nagy-Varga Gábor közvetlen versenytársként a szomszédos Park Plaza Hotelt azonosítja, ezen felül pedig a Hotel NH Budapest Cityt említi, amely még közel esik a szállodához. A konferenciatermek közül három dunai panorámás, ezzel pedig versenyelőnyre tehetnek szert a Park Plaza Hotellel szemben, ahol a rendezvénytermek a föld alatti szinten helyezkednek el.

A földszinten található az étterem és a bár is, amely egy területen található. Ez nemrég lett felújítva, az ablak melletti asztaloktól pedig a Parlamentet csodálhatják meg a vendégek.

A szállodában nagy százalékban üzleti rendezvényeket szerveznek, a multinacionális cégek rendszeresen visszatérő vendégek. Emellett pedig a Külgazdasági és Külügyminisztérium, illetve a különböző delegációk is rendszeresen foglalnak a szállodában különtermet. A Novotel Budapest Danube-ban sok az egynapos rendezvény is, a vendégek ebben az esetben nem foglalnak szállást, csak a konferenciatermet használják.

A Novotel Szeged hotelben 140 szoba található, összesen 8 emeleten. A rendezvénytermeken kívül a nyári teraszon tartanak még rendezvényeket. A szálloda merőlegesen helyezkedik el a Tiszára, így nagyon szép a kilátás a teraszról. A két interjúalany fő versenytársként azokat a szállodákat (Art Hotel Szeged, a Hunguest Hotel Szeged, valamint a Hotel Geradus) azonosítja, amelyek szintén rendelkeznek rendezvényteremmel. Habár a szálloda szomszédságában is van egy rendezvényközpont, ott inkább csak művészeti előadásokat, koncerteket tartanak, így nem tekinthető konkurenciának.

A szálloda családi és üzleti rendezvényeket is egyaránt fogad, tavasszal és ősszel is számos rendezvénynek ad otthont a hotel. Nyáron tartanak kevesebb eseményt a hotelben, akkor inkább szabadidős csoportokat fogad. Lehetőség van esküvőt is tartani a hotelben, azonban amíg a pandémia előtt inkább nyáron tartottak esküvőket, addig most már ezek áttolódtak az őszi és a tavaszi időszakra. Az üzleti utazók és a sportcsoportok is inkább ebben az időszakban érkeznek. Családi rendezvényeket is fogad a szálloda, ezen belül a születésnapok és a ballagások jellemzőek. Tematikus esteket is szerveznek, ezeknek a célcsoportja a helyi lakosság, őket szeretnék bevonítani.

Az ibis & TRIBE Budapest Stadium szálloda 2023 decemberében nyitott meg, a régióban ez az első TRIBE márkájú hotel, ráadásul kombó szállodaként üzemel. Magukat TRIBE szállodának definiálják, ahol ibis szobák is vannak. Az épület eredetileg irodaháznak épült, de a tulajdonosok a koronavírus-járvány hatására inkább úgy döntöttek, hogy átalakítják egy részét szállodává, emiatt az első négy szinten a hoteltől független irodák üzemelnek. A hotel jellegzetessége a „floor to ceiling windows”, azaz az ablakok a padlótól a plafonig érnek. A szálloda földszinten található közösségi terei „TRIBE-ok”, itt találhatóak a rendezvénytermek is. Az 5. emeletről kezdődnek a szállodai szobák, az 5-6. emeleten ibis szobák, a következő két szinten pedig TRIBE szobák találhatóak. A 9. emeleten egy Skybar fog üzemelni, illetve a tervek szerint egy futópálya is épülni fog majd. Egyetlen olyan szolgáltatás van, amely megkülönbözteti a két kategória vendégeit, ez pedig az edzőterem, amely az ibis szobát foglaló vendégeknek nincs benne az árban, de kedvezményesen használhatják ők is.

Az ibis & TRIBE Budapest Stadium legfőbb konkurenciaként a szintén nemrég nyílt Radisson Budapest Hotel BudaPartot azonosítja, amely hasonló adottságokkal rendelkezik. Ezen felül rendezvények szempontjából Ilyés Fanni még a Mercure Budapest Korona hotelt említi. Nagy előnye viszont a szállodának, hogy az MVM Dome és a Groupama Aréna közelében az ibis & TRIBE Budapest Stadium az egyetlen szálloda.

A rendezvények típusát illetően egyelőre nincsenek konkrétumok, viszont a nyitás óta inkább üzleti célú rendezvényeket tartottak a szállodában, de az értékesítőcsapat nyitott minden lehetőségre. Céljuk, hogy a nyári szezonban a Skybar is rendezvényteremként funkcionáljon, ezzel is bővítve a portfóliójukat.

3.6. A válság előtt: a pandémia előtti válságkezelés

A pandémia előtt a szállodáknak nem volt kidolgozott válságmenedzsmentstratégiája. Az interjúalanyok szerint egy ekkora mértékű változásra nem lehetett felkészülni előre, hiszen az az elmúlt években nem történt ehhez hasonló krízis. Továbbá minden válság más és más, így rugalmasan, az aktuális helyzethez igazodva kell ezekre reagálni.

„Először a hírek jöttek, aztán utána a lemondások, és aztán mindenki érezte, hogy nagy a baj.” (Nagy-Varga Gábor) Habár Nagy-Varga Gábor és Makkai Réka is megemlítette a 2008-as gazdasági válságot, mint korábbi válság – hiszen az a szállodaiparra is jelentős változást hozott –, és lehet párhuzamot is vonni, mégsem lehet a kettőt egy lapon említeni. *„Egészen más módszerekkel kezeltük, és egészen más kimenetele lett. Ott nem zártak be a szállodák, hanem gyakorlatilag megállt a piac, nem nagyon utaztak az emberek, nem volt pénz.”* (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center)

A 2008-as gazdasági világválságra a szállodaipar a szobaárak csökkentésével reagált. *„A szállodák az árak csökkentésében látták a megoldást, ez viszont utólag visszanézve nem volt a legjobb módszer, mivel lényegében mi magunk megöltük a piacot.”* (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center).

Nagy-Varga Gábor ebben az időszakban még a Mercure Budapest Korona Hotelben dolgozott, akkor nevezték ki vezetőnek, így új kihívásokkal kellett szembe néznie. *„Mivel pénzügyi válság volt, nekünk lépni kellett, nekem friss vezetőként el kellett küldenem kollégákat, mert az a döntés született. Azt gondolom, hogy egy menedzser akkor menedzser, ha van mit menedzselni.”* (Nagy-Varga Gábor)

Szerinte a válságok idején lehet igazán menedzserként viselkedni, békeidőben csak a már megszokott teendőkkel kell foglalkozni. Annak ellenére, hogy azóta több tapasztalatra tett szert, mégis úgy érzi, hogy menedzserként azt az időszakot jobban átvészelte. A pandémia idején – habár a szállodalánc törekedett a munkaerő megtartására – a beosztottjai sorra beadták a felmondásukat, mindenki elment. A Novotel Budapest Centrum dolgozóit vették át, ezáltal pedig egy teljesen új csapatot kellett irányítania.

„Onnan a válságból kikecmeregni nagyon nehéz volt, mert nagyon lassan lehetett csak bármiféle árat emelni, tehát újra fel kellett építeni az egész budapesti piacot. És ez kifutott a COVID-ig konkrétan.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) A piac véleményük szerint pont a koronavírus-járvány előtt, 2019-re állt helyre, a pandémia okozta válság pedig hirtelen érte az iparágat.

3.7. Válság: A koronavírus-járvány alatti időszak

A járvány okozta korlátozások hatására a szállodák közül volt, amelyeket a szállodalánc hosszabb időre, szinte a pandémia teljes idejére bezárt, és akadtak olyan hotelek is, akik egy rövidebb, pár hetes bezárástól eltekintve szinte végig üzemeltek a koronavírus-járvány alatti időszakban is (5. táblázat).

Szálloda neve	Teljesen bezárt-e a pandémia idején?
ibis & TRIBE Budapest Stadium	2023-ban nyitott a szálloda
Mercure & ibis Budapest Castle Hill	igen
Mercure Budapest City Center	nem
Mercure Budapest Korona	nem
Mercure Debrecen	2022-ben nyitott a szálloda
Mercure Székesfehérvár Magyar Király	nem
Mercure Tokaj Center	2022-ben nyitott a szálloda
Novotel Budapest Centrum	igen
Novotel Budapest City	igen, de csak az első hullám alatt
Novotel Budapest Danube	nem
Mercure Budapest Korona	igen, pár hónapig

5. táblázat: A szállodák nyitvatartása a pandémia idején

Forrás: saját kutatás, 2024

A pandémia alatti időszakban a Mercure & ibis Budapest Castle Hill, a Novotel Budapest Centrum, a Mercure Korona Budapest, illetve a Novotel Budapest City szállodák zártak be hosszabb időszakra.

A Novotel Budapest City a koronavírus-járvány kezdetén, 2020 márciusában bezárt, az első hullám alatt mindvégig zárva tartott, ez idő alatt a tűzjelző miatt mindig csak egy recepció és egy biztonsági őr tartózkodott a szálloda területén. 2020. augusztus 27-én nyitott újra, a

második hullám alatt pedig már üzemelt. Az értékesítési területen dolgozók ebben az időszakban a rendezvények át- és újraszervezésével foglalkoztak.

A Mercure Korona Budapest is bezárt pár hónapra a járvány legelején, azonban a nyitás után az ALLSAFE szabályait követve újranyitott, azonban a rendezvényszervezés nem igazán indult újra. *„Ebben az időszakban alább hagyott az érdeklődés a rendezvények iránt.”* (Meszes Vivien, Mercure Korona Budapest) A bizonytalanság jellemezte a rendezvényeket, nem is nagyon lehetett előre tervezni.

Érdekesség, hogy a szálloda nevéből adódóan a koronavírus-járvány alatt sokan karantén-szállodának hitték a hotelt. Rendszeresen telefonáltak amiatt, hogy megfertőződtek, és a szállodában szeretnék eltölteni a karantént. A korona név onnan ered, hogy az épülettel szemben található Magyar Nemzeti Múzeumban őrizték sokáig a Szent Koronát. Ebben az időszakban felmerült a névváltoztatásnak a lehetősége, de a többi Accor-szállodához képest annyira egyedi a neve, hogy végül nem történt változás. A szálloda stílusa is abszolút ehhez a névhez igazodik, a történelmi-királyi vonal megmaradt ezáltal.

A Novotel Budapest Centrum 2020-ban, a pandémia idején végleg bezárt, és a hotel 2022 második felében nyitott csak újra, immár franchise-szállodaként. Jancsók Anita elmondása szerint ez sokkal inkább egy megnyitás volt, hiszen teljesen a nulláról kellett felépíteniük mindent. *„Mindig azt mondjuk, hogy mi egy reopening hotel voltunk, de valójában én azt mondom, hogy egy new opening hotel.”* (Jancsók Anita, Novotel Budapest Centrum)

A Mercure & ibis Budapest Castle Hill 2020 márciusában bezárt, majd az interjúalany elmondása szerint júliusban újranyitott, viszont a határzár bejelentésekor ismét bezárt, és csak 2021. július 12-én nyitott meg ismét. Előtte voltak olyan rendezvények, amelyeket hónapokkal előre leszerveztek, az előleget az értékesítéssel foglalkozó csapat igyekezett rugalmasan kezelni, és arra törekedni, hogy a partnerek ezeket az összegeket az újranyitáskor felhasználják majd. *„Mindig toltuk a határidőket, mert nem tudtuk, hogy hogy lesz. És általában az volt, hogy egy rendezvényt lemondtak, újraserződünk, aztán megint lemondták, és két évig ezt sokszor eljátszottuk.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) 2020 nyarán tartottak néhány rendezvényt, természetesen a szabályokat és előírásokat betartva.

A szálloda már a kereslet beindulásakor indult újra, viszont a nyári időszak holszezon üzleti rendezvények szempontjából, így ennek a nehézségével is meg kellett küzdeni. Az első félévben nem lehetett tervezni, általában az utolsó pillanatban jöttek be a foglalások kis létszámú rendezvényekre. Kezdetben a hibrid események jellemezték a rendezvényeket.

Többször előfordult, hogy csak az előadó ment el a konferenciákra, a vendégek pedig online csatlakoztak be. Somogyi Júlia szerint viszont az azt követő időszakra a dinamikus fejlődés volt jellemző. Megemlítette, hogy bár nem a témához tartozik, de a szálloda esetében sokkal inkább a turistacsoportok voltak azok, akik nem igazán akartak visszatérni.

Konkrét válságmenedzsment-stratégiát a szálloda vezetősége nem készített, a bezárásról sem ők döntöttek. *„Nem a szálloda döntése volt, mert felülről döntötték el, hogy melyik szálloda maradjon nyitva, és minket elég hamar bezártak. Ez volt a válasz, amit tudtunk adni az adott helyzetre.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

A Mercure Székesfehérvár Magyar Királyrendezvényei is megghiúsultak a pandémia idején. Összességében az volt a jellemző, hogy a szálloda és a partnerei is kivártak, és megpróbálta mindkét fél a lehető legrugalmasabban kezelni a helyzetet. 2020 nyarán – habár korlátozásokkal – de megtartottak a hotelben néhány esküvőt. Azoknak a pároknak, akik mégsem szerettek volna ebben az időszakban házasodni, felajánlotta a menedzsment, hogy bent tarthatják még az előleget vagy pedig visszaadták nekik a már befizetett pénzt. Abban az időszakban, amikor nem lehetett rendezvényeket tartani, illetve az éttermek sem tarthattak nyitva, a szállodát is bezárták rövid időre.

Amikor a korlátozások már megengedték, hogy a teraszok nyitva legyenek, akkor a szálloda is megnyitotta a sajátját, ezáltal egy plusz szolgáltatást nyújtva. *„Alapvetően a vezetőségnek az volt a hozzáállása, hogy nem azért nyitjuk ki, hogy nyereség legyen, hanem mert az sem jó, ha áll, és nincsenek használva az eszközök.”* (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király) Ezen felül állandó partnerhez mentek ki büfékocsikkal annak érdekében, hogy minimális bevételhez jussanak. 2021-ben, amikor az eseményeken való részvétel védettségi igazolványhoz volt kötve, a szállodában is elkezdtek rendezvényeket tartani. Kezdetben mindenféle javaslatot és előírást betartottak, például a konferenciák előtt mindenkinek megmérték a lázát, illetve a távolságtartásra is ügyeltek. *„Át kellett gondolnunk az értékesítést.”* (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király) Ezen felül bevezették az éttermükben az elviteles lehetőséget, hétköznaponként lehetősége van mindenkinek napi menüt rendelnie.

„Habár papíron nem szerepelt válságstratégia, de születtek döntések például a rendezvényszervezés és a higiénia terén is.” (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király) A higiéniai rendeleteket az egyik kollégájuk a hotelre szabva átfogalmazta, és ezeket kihelyezték az épületen belül. Az egyik vendégükről az ott tartózkodása idején például kiderült, hogy megfertőződött, így erre vonatkozóan is kialakítottak karantén szabályokat. Olyan

szobákba helyezték őket, ahol folyosókat például le lehet hermetikusan zárni, illetve a reggelit is mindig az ajtó elé vitték a vendégnek, ő pedig a szemetet tette ki.

A Mercure Budapest City Center és a Novotel Budapest Danube is csupán rövid időre zártak be a járvány idején, de a lokációjuk miatt ezeket a szállodákat nyitva tartották. Ekkor fektette le az Accor az ALLSAFE-protokollt, így a szabályoknak megfelelően tudott a szálloda működni. A Mercure Budapest City Centerben a reggeli például egy időszakban szobaszervizszerűen volt megoldva, utána pedig kisebb adagokra porciózták ki az ételeket. Rendezvényeket ebben az időszakban nem tartottak, és első körben azokkal kezdtek el foglalkozni, amelyeket a partner már a pandémia előtt befoglalt. Ezekre a vezetőség hozott szabályokat, hogy humánusan, de az üzleti érdekeket figyelembe véve kell cselekedni. Rugalmasan kellett kezelni a foglalásokat mind a rendezvények, mind az egyéni utazók esetében.

A Novotel Budapest Danube-ban is odafigyeltek arra, hogy az előírásokat betartsák. A vezetői meetingeket az irodájuk helyett a különtermekben tartották, ahol be tudták tartani a javasolt távolságtartási szabályokat. Az étteremben folyamatosan fertőtlenítették az étkezőasztalokat, az evőeszközökkel pedig nem terítették fel az asztalt, hanem egy bebújtatott szalvéta tasakban adták oda a vendégnek.

A Novotel Szeged is üzemelt a pandémia alatt egy hosszan ott tartózkodó vendégkör miatt. Csökkentett óraszámban dolgoztak, és több részlegen is be kellett segíteniük az alkalmazottaknak, de mindenki megtarthatta az állását. Boros-Gyevi Lili és Barta Réka például az értékesítés mellett beállt a recepcióra is, továbbá Housekeeping területen is dolgoztak ebben az időszakban. *„Mindenes emberek lettünk, de legalább volt hova bejönnünk dolgozni.”* (Barta Réka, Novotel Szeged) A higiéniaira ők is kiemelt figyelmet fordítottak, például a reggelinél a büféasztalról nem a vendégek maguknak, hanem a felszolgálók szedtek nekik gumikesztyűben, ezáltal pedig senki nem érhetett hozzá. *„Sokkal szigorúbban vettük a korlátozásokat, mint más szállodák.”* (Barta Réka, Novotel Szeged) 2020-ban, amikor feloldották a rendezvényekre vonatkozó korlátozásokat, akkor tartottak kisebb létszámban üzleti rendezvényeket és esküvőket is. A szállodában gyakran megfordulnak sportcsapatok, őket ebben az időszakban a rendezvénytermekben különítették el, ott étkeztek és videóztak.

„Azt gondoltuk, hogy ez csak egy hónap lesz.” (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged) A rendezvényeket nem mondták le előre, hanem kivártak az utolsó pillanatig, hogy lássák, hogy alakul a helyzet. *„Olyan rugalmasságot tanultak szerintem a kollégák és mi is, ami azelőtt azért*

nem volt jellemző.” (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged) Ezt azóta is kamatoztatják, ezt pedig a partnerek is meghálálják.

3.7.1. Az Accor Group szerepe a válságkezelésben

„Az Accor-nál hivatalosan vannak erre szabályok, stratégiák, tehát egy válságkezelés alapvetően szerintem elsősorban az értesítési láncot jelenti, hogy kit értesítünk, ha ez vagy az történik, mi a módja, kiknek kell szólni, és onnantól az ő kezükben van az ügy.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) A szállodalánc vezetése törekedett az egységes válságkezelésre, az ALLSAFE programot annak érdekében hozta létre, hogy a hotelek mindent megtegyenek a biztonság érdekében.

„Minden munkavállalónak el kellett végeznie egy erre vonatkozó tréninget.” (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged)

A dokumentum olyan kötelezően betartandó előírásokat tartalmazott, amelyek több esetben is akár szigorúbbak voltak, mint az országos szabályozások. Például azokban a szállodákban, amelyek a pandémia alatt is üzemeltek, a recepciós pulthoz kötelezően plexit kellett felszereltetni, illetve a bejáráshoz és több központi térbe is kézfertőtlenítőket kellett elhelyezni, ezen felül pedig az előírt távolságtartási javaslatokat is igyekeztek betartani. *„Sok esetben az ALLSAFE sokkal szigorúbb volt, mint a kormány általi intézkedések.”* (Barta Réka, Novotel Szeged)

A Novotel Budapest Danube-ban például az éttermi részen az asztaloktól elvették minden második széket, ezzel is biztosítva azt, hogy ne üljenek túlságosan közel az emberek egymáshoz.

A szállodalánc regionálisan döntést hozott a szállodák esetleges bezárásáról. *„Az Accor helyileg nézte, hogy melyik szállásnak van értelme nyitva maradnia. Ez nem szállodaszintű döntés volt.”* (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) Például a Mercure & ibis Budapest Castle Hill a korlátozások idején zárva tartott. *„Az volt a fő kezelési mód, hogy minket bezártak.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

Ezen felül az interjúk során több interjúalany is megemlítette, hogy az Accor anyavállalata Franciaországban hitelt vett fel annak érdekében, hogy az alkalmazottakat világszerte ne kelljen elbocsátania. *„A COVID alatt a bérekhez nem nyúlt a cég, én azt gondolom, hogy a mai világban ez egy nagyon nagy érték.”* (Nagy-Varga Gábor, Novotel Budapest Danube)

Ez alól kivétel a Novotel Budapest Centrum, mivel a szálloda 2020-ban, a pandémia idején végleg bezárt, így a dolgozókat elbocsátották vagy pedig cégcsoporton belül áthelyezték.

Az alkalmazottak a pandémia idején is bejártak dolgozni, több szállodában is ők őrizték a házat. *„Minimum kettő embernek itt kellett lennie a szállodában, hogyha tűz ütne ki, akkor meglegyen a menekülési tervhez a megfelelő emberszám.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) Ezen felül olyan feladatokat is elvégeztek ebben az időszakban, amire máskor nem lenne példa. *„Néha voltak ad hoc programok, mint például, hogy az elhasználadott fugát kiszedtük, és akkor utána újrafugáztuk a fürdőszobákat, ott a műszaki vezető úr irányított minket. De volt olyan is, hogy a parkolóban a csíkokat újrafestették.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

A Mercure Székesfehérvár Magyar Király 2023-ban csatlakozott az Accor-szállodalánchoz, így a pandémia időszakában független hotelként kellett a válsággal szembe néznie. *„A koronavírus-járvány olyan volt, amire még ha volt is bárkinek stratégiája, akkor erre nem lehetett felkészülni.”* (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király)

A szállodának nem volt előzetes stratégiája, a vezetőség mindig az adott problémára, válságra igyekezett megoldást találni. *„A szállodát két család üzemelteti, így nem volt meg a nagyvállalati, multinacionális háttér.”* (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király) Kezdetben a szálloda vezetősége is törekedett arra, hogy megtartsa a munkavállalóit, és ne küldjön el senkit, viszont amikor 2020 őszén visszajöttek a korlátozások, el kellett küldenie a munkavállalók körülbelül 40%-át. Utána mindenki több pozíciónak is ellátta a feladatait, Kalmár Dóra a sales-es feladatok mellett a recepción tevékenykedett.

3.8. Válság után: A pandémia utáni visszaállás

„A magyar rendezvények elég hamar visszatértek szerencsére.” (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) 2022 év végén a Mercure & ibis Budapest Castle Hill szállodában mondtak le rendezvényeket, mert volt a partnerekben egy félelem, nehogy megfertőződjenek, de 2023-ra ez már visszaállt. *„Idén nagy lendületet kaptak a nemzetközi rendezvények, de még nem ott vagyunk, ahol szeretnénk tartani. Pozitív a jövőkép, bár sokan azt mondják, hogy nem Budapest a legvonzóbb desztináció a külföldiek számára.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) A számokat nézve a szállodában a külföldi rendezvények száma visszaesett a pandémia előtti időszakhoz képest, viszont szerinte a nemzetközi konferenciák esetében fontos azt is nézni, hogy van-e például repülőjárat.

„Azt látom, hogy szerencsére egyre kevesebb a hibrid konferencia.” (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) Nem zárkozhathatnak el ettől a megoldástól sem, hiszen azzal potenciális partnereket veszítenének el, de már kevésbé jellemző a hibrid megoldás a piacra.

A Mercure Székesfehérvár Magyar Király szállodában a járvány előtt a corporate partnerek tették ki a fő szegmenst, a járvány utáni időszakban viszont kezdetben nehezen tértek vissza az üzleti vendégek, hiszen a pandémia alatt is megoldották a kommunikációt. Értékesítési szinten ezt át kellett alakítani, és elkezdni építeni a szabadidős turistákra is annak érdekében, hogy őket is Székesfehérvárra vonzzák. Kialakítottak számukra csomagokat, ajánlatokat, kihelyeztek programokat, illetve a helyi Tourinform irodával is összefogtak, továbbá például az Árpád fürdőbe a recepción akciós jegyhez lehet hozzájutni. Ezen felül a város által szervezett kampány, a Nyiss Fehérvárra! is annak érdekében jött létre, hogy minél több szabadidős turistát a városba vonzzanak.

A pandémia óta kevesebb esküvőt szerveznek, mint a járvány előtt. „Valószínűleg ebben a gazdasági hatások is benne vannak.” (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király)

„A partnerek is azt mondják, hogy nyilván nagyon nagy előnyei vannak az online térnek, de a személyes jelenlét teljesen más.” (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király)

Ennek ellenére a koronavírus-járvány előtt szerveztek olyan tréningeket, amelyek a járvány óta sem kerültek vissza szállodai körülmények közé, hanem maradtak az online térben. Számok tekintetében a tavalyi évre viszont már teljesen visszatértek a pandémia előtti állapothoz, illetve a szállodalánchoz való csatlakozás is vonzott be új vendégeket. „Új üzleti vendégek is megjelentek a szállodában, de hál’istennek vannak olyan partnerek, akik évek óta visszajárnak hozzánk.” (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király)

A Mercure & ibis Budapest Castle Hill-ben az állandó partnerek megtartását, esetlegesen elvesztését nem feltétlenül csak a pandémiához lehet kötni. Az interjúalany a felújításra hivatkozik, amivel együtt járt az áremelés is, ezzel pedig tudatosan leépítették a vendégkör egy bizonyos részét. A koronavírus-járvány utáni időszakban mégis megpróbálták visszaépíteni, ezen felül a környező szállodákból – amelyek a lezárások után később nyitottak újra – is jött át néhány corporate partner. A pandémia idején próbálták a partnerkapcsolatot fenntartani, amennyire a körülmények és a lehetőségek engedték.

A Mercure Budapest City Centerben 2021-ben még nem igazán szerveztek rendezvényeket, 2022-ben kezdett visszaállni a helyzet, 2022 év elején már elkezdtek beérkezni a foglalások.

„Tavasszal már voltak rendezvények, ősszel pedig már nagyon beindult, 2022 őszén már sok minden volt.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center)

„A cégeknél teljesen vegyes a kép.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) Partnereik között vannak olyanok, akik visszaálltak a személyes konferenciákra, viszont akadnak olyanok is, akik továbbra is az online teret preferálják, és nem utaznak.

„Ilyen jellegű technikára van szükség újabban.” (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) Emellett pedig a hibrid rendezvények gyakoriak, így az ehhez való technikai feltételeket is meg kellett teremteniük, például az egyik privát rendezvénytermükbe beintegráltak egy olyan tv-t, amely lehetővé teszi a hibrid megoldásokat. Összességében kevesebb rendezvényük van, mint a pandémia előtt, viszont Makkai Réka szerint náluk ez nem is fog visszaállni. Szerinte mivel egyre több nagy cégnek irodaházakban van plusz terme, ők már nem is fognak szállodákba visszamenni. *„Csak, ha ki akar szakadni a helyi közegből.”* (Makkai Réka, Mercure Budapest City Center) Ezen felül Makkai Réka megemlíti, hogy emellett egyre több szálloda van Budapesten, így a verseny is egyre nehezebb. Kifejezetten állandó partnereik, akik rendszeresen visszatértek, már a pandémia előtt sem voltak, de a régi kapcsolatok megmaradtak, így ők azért visszajárnak.

A Novotel Budapest Danube-ba a második oltás után, 2021-ben kezdtek visszatérni a vendégek, habár Nagy-Varga Gábor szerint 2021-ben még a bizonytalanság jellemezte a vendégeket. 2022 második felében viszont normalizálódott a helyzet, és ha nem tör ki 2022 elején az ukrán-orosz háború, akkor már korábban elérték volna a 2019-es szintet. 2023-ben viszont sikerült elérni a pandémia előtti állapotot. Az állandó partnereik többnyire megmaradtak, illetve a pandémia óta is eltelt annyi idő, hogy az új vállalatok között is van már olyan, aki többször visszatért már.

A Novotel Szegedben 2021 nyaratól betartva a szabályokat, az oltáshoz kötötték a rendezvényeket, ebből azonban adódtak problémák.

„A tavalyi évben olyan számokat tudtunk produkálni, amik a 2019-esekre hajaznak.” (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged) Habár a családi rendezvények teljes mértékben visszatértek, az üzleti partnereik közül volt, aki megmaradt az online rendezvényeknél. Az elmúlt években azonban azt érzik, hogy szeretnék bepótolni az emberek a lemaradást. *„Most nem annyira spórolósak az emberek, hanem rájöttek, hogy az élmények mennyire fontosak.”* (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged)

A partnerkapcsolatokon tudatosan dolgoztak, ezáltal pedig sok partnerük visszatért hozzájuk. *„Nemzetközi eseményeken nagy előnyünk, hogy nemzetközi márkák vagyunk.”* (Barta Réka, Novotel Szeged)

A Mercure Korona Budapest esetében is 2021 őszén kezdtek vissza térni a rendezvények a szállodába, és azóta többé-kevésbé vissza is állt a helyzet. *„Több hibrid meeting lett, valaki csak külföldről online csatlakozik be.”* (Meszes Vivien, Mercure Korona Budapest) A szálloda 2023-ban jó évet zárt, szinte elérték a pandémia előtti adatokat.

A Novotel Budapest Cityhez tartozó Budapesti Kongresszusi Központba is lassan visszaállt a járvány előtti állapot, azonban az esetükben egy kétéves ciklikusság figyelhető meg, miszerint minden második év gyengébb a nagyterem, a Pátria foglaltságának szempontjából. Ez már a pandémia előtti időszakban is így volt, erre az értékesítés fel van készülve. Ami viszont az esetükben még megfigyelhető, hogy a partnertalálkozók nem tértek vissza olyan mértékben, mint amennyire a járvány előtt jellemzőek voltak. *„Sokkal kevesebb személyes találkozót tartunk, nem igazán jellemzőek már az üzleti reggelik, ebédek.”* (Jákli Gréta, Novotel Budapest City.)

Ezen felül a hibrid rendezvények azok, amelyekre a szállodáknak be kellett rendezkednie technikailag, továbbra is tartanak olyan konferenciákat vagy egyéb eseményeket, ahol valaki online szeretne bekapcsolódni.

3.1. 3.9. Válság után: jelenlegi válságok azonosítása

„Akár a COVID, akár az izraeli és az ukrán háború is egy olyan fordulat volt, amivel nem tudtunk előre tervezni. De bemutatta a cég is, hogy elég rugalmasan tud reagálni.” (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) Szerinte a cég előre tervez, ezt a munkavállalók létszámában érzi, hiszen kevesebb alkalmazottat foglalkoztat a vállalat költségspórolás céljából, mint a pandémia előtti időszakban.

„Amit még kiemelnék, hogy nagyon átalakultak a pozíciók, feladatkörök részlegesen belül. Már kezdünk visszaállni a koronavírus-járvány előtti létszámra, de még mindig nem az igazi.” (Meszes Vivien, Mercure Korona Budapest) Az értékesítési területen korábban szét voltak szedve a szegmensek, azóta viszont többnyire mindenki belelát mindegyik részbe. Ennek vannak előnyei és hátrányai is. Hasznos amiatt, mert így az összes munkatárs jobban átlátja a feladatokat, ez pedig egy helyettesítés során hasznos lehet. Pontosan emiatt negatívum, hogy így egy értékesítő kevesebbet foglalkozik egy adott szegmessel.

A Mercure Székesfehérvár Magyar Király szálloda 2023-ban csatlakozott a szállodalánchoz, az interjúalany szerint valószínűleg egyfajta válságkezelésként. Ezen felül a törzsvendég program is vonzó a számukra, bíznak abban, hogy ezzel egy nagyobb vendégkört is ki tudnak alakítani. Székesfehérvár egy ipari város, számos külföldi és magyar cégnek van gyára vagy üzeme a városban, ezáltal jelentős számú üzleti partner is érkezik a városba.

„Szerintem az infláció fogja leginkább érinteni a magyar rendezvényeket.” (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) Az interjúalanyok többsége említette, hogy törekszenek arra, hogy az árakat rugalmasan kezeljék annak érdekében, hogy a partnerek is elégedettek legyenek, de ők is természetesen jól járnak vele.

Meszes Vivien (Mercure Budapest Korona) is hasonló gondolatokat osztott meg az interjú során. Sokszor nehéznek érzi az árazást, mivel a vendégnek is elégedettnek kell lennie, hiszen csak akkor fogadja el az ajánlatot, viszont a szállodának is meg kell, hogy érje a rendezvény megszervezése. Általában ilyenkor az értékesítők megnézik, hogy melyik az a terület, ahol például tudnak engedni az árból, és aszerint készítik el az árajánlatot. Ennek ellenére még néha mindig jellemző, hogy a partnerek inkább megtartják az irodában a megbeszélést, mert nem fér bele egy külső helyszínen megrendezett esemény a költségvetésbe. Kiemelte viszont, hogy sok partnerük viszont jobban szereti ezeket a rendezvényeket szállodában megtartani, mivel a pandémia idején megunták az irodai, illetve az online meetingeket is. *„Keresik a változatosságot, ez a mi előnyünk.”* (Meszes Vivien, Mercure Budapest Korona)

„Befolyásoló tényező lehet a gazdasági válság, egy ilyen válsághelyzetben ezek azok a területek, ahol a cégek először spórolnak.” (Kalmár Dóra, Mercure Székesfehérvár Magyar Király) Voltak olyan partnerek, akik emiatt nem tartottak rendezvény az elmúlt időszakban. A Mercure Korona Budapestben is előfordult már, hogy amiatt nem tartott meg egy állandó partner rendezvényt, mert cégen belül megszorításokat kellett eszközölni, és az utazás, illetve a cég által szervezett események az első tétel általában, amire a vállalat ilyen időszakban egyáltalán nem költ. Ezeket a rendezvényeket ilyenkor általában online tartják meg.

Az energiaválság is természetesen befolyásolja a szállodák működését, a vezetőségnek át kell gondolnia a költségeket. A Mercure Székesfehérvár Magyar Király szállodában napelemeket szereltettek fel a tetőre, és 2024 lesz az első olyan év, amikor ezt már teljes mértékben ki tudják majd használni. Ezen felül törekszenek arra, hogy a konyhai eszközök minél kevesebb energiát használjanak, ez viszont ne menjen a minőség rovására. Ezen felül a szállodalánc új tagjaként most már figyelniük kell arra is, hogy az Accor Group előírásokat betartsák. A háborúk hatásait

nem kifejezetten érzik, még az ukrán háború kitörésekor volt néhány lemondás olyan vendégek részéről, akik nem mertek menni, de ez is csak rövid ideig tartott.

„Sok törekvés van arra, hogy minél fenntarthatóbban működjünk.” (Barta Réka, Novotel Szeged) A Novotel Szegedben a vezetőség törekszik arra, hogy ne kelljen akkora mértékű áremelést bevezetnie. A jövőben például náluk is tervben van a napemelek felszerelése. Ezen felül pedig az élelmiszerárak emelkedése is nagyban befolyásolja az árakat, de szerencsére a partnerek is tisztában vannak ezzel, fel vannak rá készülve, így az áremelkedés nem okozott problémát. Az interjúalanyok azt vették észre, hogy a partnerek ebben abszolút rugalmasak és megértőek.

A Mercure Budapest City Centert az izraeli háború erősen érintette, így a vezetőségnek erre reagálnia kellett. A szálloda foglaltságának körülbelül az 50%-a izraeli volt a háború előtt, a téli időszakban pedig különösen nehéz volt a problémát kezelni. Tanulva a 2008-as válságból, az árak csökkentése helyett inkább kívártak, és habár többféle promóciót is kínáltak, de óvatosan, konszolidáltak tették. Az ukrán-orosz háború hatásait is megérezte a szálloda az orosz piac miatt, azonban ez kevésbé volt jelentős, mint az izraeli vendégkör. Makkai Réka ezen felül megemlítette még a biztonságtechnikai válságokat is (például egy tüzeset), ezekre azonban a szállodák fel vannak készülve.

A háborúk a Mercure Budapest Korona hotelt kevésbé érintették, mert ahogy a rendezvényeik típusa, úgy a vendégkörük is viszonylag változatos, így a foglaltság annyira nem érezte meg a hatásukat. Az ukrán háború idején az egyik partner légitársaságuk az ukrán dolgozóit a szállodában szállásolta el, így rájuk ez ilyen szempontból nem hatott negatívan.

Nagy-Varga Gábor Food and Beverage Managerként az élelmiszerek árainak emelkedését emelte ki, amely az ukrán-orosz háború egyik következményeképpen gyűrűzött be. Szerinte a bevétel és a termelés oldalról is meg kell vizsgálni a problémát. Egyrészt a reggelik azok, amelyek a legtöbb bevételt hozzák, másrészt viszont rengeteg anyagfelhasználással is jár. A koronavírus-járvány utáni időszakban a Novotel Budapest Danube éttermében szinte lefelezték az árakat a korábbiakhoz képest annak érdekében, hogy bevonzzák a vendégeket, viszont azóta szépen lassan visszaemelték az árakat.

A Mercure Budapest Korona hotel úgy spórol az élelmiszerköltségeken, hogy a pandémia óta nem tölti fel a minibárokat a szobában. Ez ugye akkor a biztonság miatt elvárás volt, azóta viszont nem vezette vissza. Ha valaki a minibár kínálatából szeretne fogyasztani, akkor természetesen megteheti, és felrendelheti a szobába. Ezáltal viszont kevesebb a lejárt

szavatosságú élelmiszer is, továbbá nem szükséges a szobákban állandóan ellenőrizni a fogyaszthatósági idejét.

A Novotel Szeged vezetősége is törekszik arra, hogy a szálloda fenntarthatóbbá váljon, a hotel esetében tervben van a napelemek felszerelése, ezen felül okos termosztátok vannak kialakítva. A válság kapcsán viszont törekszik a vezetőség arra, hogy a lakosságot is bevonzzák, ne csak a turistákra építsenek. Az étterem esetében törekszik arra, hogy ne csak a szálloda vendégei fogyasszanak ott, hanem a helyieket is próbálják bevonzani. Ezáltal ez egy plusz szolgáltatás, és így azokban az időszakokban sem áll üresen az étterem, amikor a szállóvendégeknek nincs étkezési idő. A teraszos, tematikus eseményeket is ezért kezdték el népszerűsíteni. Az étteremből Foodorán és Wolton keresztül is lehet rendelni, erre korábban nem volt még példa, ezen felül pedig a Munch-csal is van szerződésük, így a megmaradt ételek sem mennek kárba feleslegesen.

A Budapesti Kongresszusi Központban a terembérlés ára emelkedett jelentősen a pandémia előtti állapothoz képest, az étkezéshez kapcsolódó költségeket viszont igyekeztek szinten tartani. Jákli Gréta szerint jó áron tudják a cateringet tartani, sőt, megemlítette, hogy előfordult már, hogy cégen belül más szállodákat is kisegítettek már.

3.9.1. A pandémia után nyitott szállodák válságkezelése

A 11 vizsgált szálloda közül három, az ibis & TRIBE Budapest Stadium, a Hotel Mercure Debrecen, illetve a Hotel Mercure Tokaj Center is a pandémia után nyitott, így a koronavírus-járvány okozta válsághelyzet nem érintette őket, azonban jelenlegi válságokat, kihívásokat ők is tudtak azonosítani. Az energia- és a gazdasági válság ezekre a hotelekre is hatást gyakorol, a vezetőségnek pedig megoldást kell találni az ebből fakadó problémákra.

„Új szálloda előnye, hogy ami másnál probléma, azt nálunk megoldották, hogy ne legyen.”
(Ilyés Fanni, az ibis & TRIBE Budapest Stadium)

Az ibis & TRIBE Budapest Stadium esetében az épület kialakításakor a tervezők hangsúlyt fektettek arra, hogy az minél energiatakarékosabb, fenntarthatóbb legyen. A folyosókon például mozgásérzékelős a világítás, így sosincs felkapcsolva feleslegesen, továbbá a szobákban és a rendezvénytermekben is jelenléti érzékelő van elhelyezve, így, ha nem tartózkodik a helyiségben senki, akkor bizonyos idő után lekapcsolódik a villany, és nem megy feleslegesen sem a hűtés, sem a fűtés. Nem központi rendszerük van, így az sem probléma, ha az egyik vendég fűteni, a másik pedig hűteni szeretne.

„Azt látom, hogy ez nagyon sokaknak számít, hogy úgy keressenek hotelt, hogy ne hagyják ott annyira lábnyomukat azzal, hogy ő elmennek valahova pihenni.” (Kocsis Eszter, Hotel Mercure Tokaj Center)

A Hotel Mercure Tokaj Centerben a dolgozói meetingeken is szóba szokott kerülni az, hogy ki mit tud tenni azért, hogy költségeket csökkenteni tudják. Figyelnek arra, hogy a villanyok ne égjenek feleslegesen, mert nyitva marad a mozgásérzékelős ajtó, a fűtés pedig a folyosókon a ki- és becsuklás között le legyen kapcsolva. Habár ezek apróságoknak tűnhetnek, Kocsis Eszter szerint rengeteget spórolást jelenthet a szállodának. Ezen felül napelemeket szereltek fel. Emellett pedig a szálloda csatlakozott az Accor Green Key programjához, így a jövőben számtalan módosítást kell majd végezni annak érdekében, hogy a szálloda fenntarthatóbbá váljon. Az étlapot például meg kell majd újítani, több vegetáriánus és vegán ételnek kell szerepelnie majd a menüsoron, a marhahúsos ételek számát pedig csökkenteni kell.

Az infláció a rendezvényeket is érinti, hiszen az emelkedő energia- és élelmiszerárak is befolyásolhatják a különböző szolgáltatások árát. Az élelmiszerpazarlás okozta költségek is egy olyan problémakör, amivel foglalkoznia kell a szállodáknak. A büféasztalos menüsor például csak egy bizonyos létszám felett éri meg, alatta rengeteg felesleg keletkezik.

„Az energiaválság természetesen érint bennünket, illetve az energiaválságból adódó további következmények, mint például az infláció mértéke, az élelmiszer drágulása. Egyébként a beszállítóknál is érezzük, hogy mindenki emelt árat.” (Szabó Zsuzsanna, Mercure Debrecen) A szállodának emellett egyre nagyobb tervszámokat kell teljesítenie, továbbá a Kisfaludy Program pályázatában is részesült a hotel, így ezeknek is meg kell felelniük.

„Debrecen nem egy turisztikai desztináció, főként ide üzleti céllal jönnek a vendégek.” (Szabó Zsuzsanna, Mercure Debrecen) Habár vannak szabadidős turisták is, de ez sokkal ritkább. Vannak hétköznapi és ünnepi csomagjaik is a számukra, de ezek nem annyira népszerűek. *„Ha lenne egy wellness-részlegünk, akkor ez változna, de mivel nincsen, csak egy szaunánk, illetve egy fitness terem részünk van, az kevés ahhoz, hogy úgymond valaki rekreációs pihenés céljából is érkezzen.”* (Szabó Zsuzsanna, Mercure Debrecen) Viszont a wellness-részleg üzemeltetése költséges, ráadásul plusz munkaerőt is igényel, így az energiaválság szempontjából előnyös, hogy nem rendelkeznek ilyen típusú szolgáltatással.

Az ibis & TRIBE Budapest Stadium törekszik arra, hogy papírmentes szálloda legyenek, amellett, hogy bejelentkezéskor a vendég QR-kód segítségével tudja elolvasni az

információkat, a konferenciatermekben pedig nem flipchartokat használnak, hanem letörölhető whiteboardokat.

Az ibis & TRIBE Budapest Stadium 2023 decemberében nyitott meg, így nekik az utóbbi időszakban a nyitás utáni kihívásokon felül a turisztikai holt-szezonnal is meg kellett küzdeniük. Új szálloda révén fokozatosan építik fel a partnerkapcsolatokat, ezáltal is bővítve a lehetőségeiket, illetve a visszajáró vendégkört. Előnyük, hogy míg a többi szálloda az idei év kiemelt rendezvényei alatt (például Forma-1) már megtelt, náluk még tudnak foglalni az érdeklődők szobákat.

3.9.2. A szállodákat jelenleg érintő probléma: utolsó pillanatban beérkezett foglalások kezelése

A WTTC (2023) jelentése alapján míg korábban a korlátozásoknak, illetve a bizonytalanságoknak köszönhetően a foglalás és az utazás közötti idő megrövidült, az újbóli megerősödésnek köszönhetően a foglalási ablakok újra hosszabbá váltak. Az interjúalanyok viszont túlnyomórészt cáfolták ezt a megállapítást.

„Bizonytalanság van a másik oldalról, hogy mi van, ha...” (Meszes Vivien, Mercure Korona Budapest) A megkérdezett interjúalanyok jelentős többsége említette a partneri oldalról érzett bizonytalanságot, ami miatt a járvány óta megnőtt a last-minute foglalások és rendezvények száma. Ez a szállodák oldaláról is egy nagyobb rugalmasságot követel, hiszen kevésbé tudnak hosszabb távon gondolkodni, hónapokra előre tervezni, ez pedig a pandémia előtt még szinte elképzelhetetlen volt.

„Addig ameddig a járvány előtt lehetett egy picit hosszabb távon gondolkodni...” (Nagy-Varga Gábor, Novotel Budapest Danube) A pandémia óta megváltoztak a partnerek rendezvényfoglalási szokásai, és habár a szándék megvan, a konkrétumokat csupán az utolsó pillanatban kezdik el intézni. A rendezvénnyel kapcsolatos részleteket pedig általában csak az utolsó pillanatban kapják meg. Nagy-Varga Gábor Food and Beverage Managerként a munkaerőt megemlíti problémaként, hiszen például a felszolgálók beosztása előre készül el, és nem mindegy, hogy az adott rendezvény délelőtt vagy délután lesz. *„Igyekszünk minden szempontból rugalmasnak maradni.”* (Nagy-Varga Gábor, Novotel Budapest Danube)

Meszes Vivien (Mercure Korona Budapest) is megemlítette az étkeztetéshez kapcsolódó problémákat, hiszen az utolsó pillanatos foglalások esetén – legfőképpen, ha egy nagyobb

rendezvényről van szó – nehezebb beszerezni a megfelelő minőségű és mennyiségű alapanyagot.

„Egy nagyobb konferenciát is később kezdenek el szervezni az emberek, felkészültnek kell lennünk.” (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged) Amíg korábban fél évvel korábban elkezdték szervezni a nagyobb rendezvényeket, mostanra ez az időszáv lecsökkent egy-két hónapra.

„Ami jellemzi a rendezvényeket, foglalásokat az az, hogy nagyon sok last-minute van. Nekünk pedig ezekhez a hirtelen helyzetekhez kell a lehető legjobban alkalmazkodni. (Meszes Vivien, Mercure Korona Budapest) Ezen felül törekszenek a rugalmas lemondási feltételekre, hiszen ezt is elvárják a partnerek.

A Mercure & ibis Budapest Castle Hill-ben más a helyzet. *„Tavaly nagyon jellemző volt, hogy utolsó pillanatban foglalnak, viszont idén szerintem tanul a piac belőle.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill)

2023-ban megtörtént a Mercure & ibis Budapest Castle Hill-ben, hogy akár egy 100 fős rendezvényt is csupán egy hónappal előre foglaltak. Habár az interjúalany szerint idén inkább 2-3 hónappal előre már lefoglalják a rendezvénytermet, az információátadást és a létszám fixálását is az utolsó pillanatra hagyják. Ennek ellenére ez a rendezvény színvonalát nem befolyásolhatja. *„Nagyon nagy rugalmasságot várnak el.”* (Somogyi Júlia, Mercure & ibis Budapest Castle Hill) A szállodában egyre nagyobb arányban jellemzőbb, hogy hétvégi, péntek-szombati rendezvény is van, főként oktatás céljából, esetlegesen orvosi vagy sportrendezvényeket is szoktak tartani.

A Novotel Budapest Cityben, illetve a hozzátartozó Budapesti Kongresszusi Központ esetében kevésbé jellemzőek az utolsó pillanatban beérkező foglalások. Az értékesítéssel foglalkozó alkalmazottak a nagyterem, a Pátria esetében az interjú idején már a 2024-es őszi, illetve a 2025-ös tavaszi rendezvényekkel foglalkoztak, tehát minimum fél, de inkább egy évre előre terveznek. A kisebb termeket ők is fél éven belül adják ki. Természetesen egy ekkora rendezvényterem, illetve a többi szállodában található kisebb konferenciatermek nem összehasonlíthatóak. Valószínűleg ezért is terveznek a partnerek teljesen máshogy a Budapesti Kongresszusi Központ esetében, hiszen a vendégek száma ebben az esetben tízszerese vagy hússzorosa, mint máshol a kisebb rendezvényeken.

3.9.3. Felkészültség mértéke

„A mindennapi problémákra fókuszálunk.” (Barta Réka, Novotel Szeged) Abban többnyire mindenki egyetértett, hogy a jövőre nézve nem igazán lehet előre tervezni. Ha egy akkora mértékű válság, mint a koronavírus-járvány nem is állítja majd kihívás elé a szállodákat, az azért az interjúk során kiderült, hogy azóta is folyamatosan szembesülnek olyan kisebb-nagyobb válsággal, amelyre reagálniuk kell. *„A koronavírus-járvány legelején például szerintem senki nem hitte el, hogy ez a helyzet.”* (Meszes Vivien, Mercure Budapest Korona)

Az interjúalanyok úgy érzik, hogy akik a válság idején már a szállodaiparban dolgoztak, ők megedződtek, így egy váratlan helyzetre is tudnak majd reagálni. *„A Covid azért ráébresztette a vendéglátásban dolgozókat arra, hogy egyik napról a másikra megváltozhat minden.”* (Boros-Gyevi Lili, Novotel Szeged)

Jákli Gréta szerint egy bizonyos mértékig fel kell és fel is lehet készülni a szállodát érinthető krízisekre (például tüzesetre, esetleg terrortámadásra). *„Ezekre tudni kell reagálni, viszont nem határozhatja meg a munkaidőt az ehhez kapcsolódó félelem. Az hosszútávon nem tesz jót senkinek.”* (Jákli Gréta, Novotel Budapest City) Ezen felül ő is megemlítette, hogy az adott helyzetre ott és akkor kell reagálni, amikor megtörténik. A rugalmasság minden esetben fontos, mindenki egyetértett abban, hogy ez a szállodaipar sajátossága.

Az interjúk alapján megállapítható, hogy a szállodalánc vezetőinek volt a legnagyobb szerepe abban, hogy a magyarországi szállodák hogyan és miként reagáltak a helyzetre. A válságra nem lehetett felkészülni, váratlanul érte a szállodaipart, így 2020 márciusa után egy nagymértékű bizonytalanság költözött a szállodákba. A válságkezelésben a szállodalánc vezetősége nagy mértékben segített, az ALLSAFE-szabályok lehetővé tették a szállodák számára, hogy a pandémia alatt is nagyobb biztonsággal üzemeljenek, továbbá a munkavállalók megtartása is csökkentette a bizonytalanság mértékét. Az újraindulás nem volt egyszerű, a kutatás alapján megállapítható, hogy vizsgált hotelekben fokozatosan állt vissza a helyzet, rendezvényszervezés tekintetében pedig változó, hogy a szállodákban milyen mértékben tért vissza a pandémia előtti állapot.

2024 tavaszán a szállodaiparnak legfőképpen az energiaválsággal, az inflációval, azon belül is az élelmiszerárak jelentős növekedésével kell megküzdeniük. Konkrét válságtervet a jövőre nézve nem dolgoztak ki, a turizmus, azon belül is a szállodaipar egy olyan terület, ahol mindig az aktuális problémákra, krízisekre kell fókuszálni. Nem lehet előre felkészülni, rugalmasan kell reagálni.

4. Összegzés

Dolgozatomban a magyarországi Accor-szállodák Midscale-kategóriájú szállodáit vizsgáltam, a primer kutatás során 11 szakértői mélyinterjút készítettem el a Mercure, Novotel és TRIBE márkájú szállodák alkalmazottjaival.

A szakirodalmi áttekintésemet három alappillér köré építettem fel: tisztáztam a rendezvényszervezés alapfogalmait, ezt követően a hivatásturizmus és az üzleti rendezvények kerültek bemutatásra. A második részben a válságmenedzsment folyamatait mutattam be, illetve a koronavírus-járvány turizmusra tett hatásait vizsgáltam. Végezetül a reziliencia fontosságát mutattam be, hiszen rendkívül szükséges, hogy a szállodaipar ellenálló maradjon, továbbá olyan turisztikai trendeket ismertettem, amelyek jelenleg is befolyásolják a szállodaipart.

Egy válság esetén különböző szakaszok különíthetők el: az előzmény, amely a válság előtti állapot, a válság, illetve a következmény, amely a válság utáni állapot (Tanács – Zemplén 2015). A vállalat vezetésének szükséges felkészülnie az esetleges vészhelyzetekre (AlBatt – Mat Som, 2013). A turizmus az egyik legveszélyeztetettebb iparág a kríziseket illetően (Santana, 2008).

Válság bármikor bekövetkezhet, a reziliencia szerepe pedig kulcsfontosságú, hiszen ezáltal lehet a krízist hatékonyan kezelni. A válság körülményei általában ismeretlenek, de szükséges az előzetes felkészülés (Keller et al., 2022). A kormány intézkedései hatással vannak a turizmusra is, ezen felül pedig a vállalatok összefogása is releváns a válság kezelésében (Foroudi et al., 2022).

A pandémia egyik következménye az utazási szokások átalakulása (WTTC, 2023). A koronavírus-járvány idején a turisták az utolsó pillanatban foglalták le az utazásaikat, hiszen az egészségügyi intézkedések végett a bizonytalanság érzése alakult ki bennük (UNWTO, 2021).

Annak ellenére, hogy a koronavírus-járvány előtti időszakban is sújtották már különböző válságok a szállodaipart, konkrét válságtervet egyik szereplő sem dolgozott ki. A 2008-as gazdasági válság hatásait a pandémia előtti időszakig, 2018-2019-ig érezték a szállodák, majd egy sikeres évet követően a koronavírus-járvány az egész turisztikai iparágat megváltoztatta. A magyarországi Accor-szállodák vezetősége nem dolgozott ki válságmenedzsment-stratégiát, hanem a szállodalánc utasításait, szabályait, javaslatait követték. Az ALLSAFE-szabályok betartása lehetővé tette a biztonságosabb működést. A szállodákban bevezettek különböző előírásokat, kézfertőtlenítőket kellett kihelyezni, plexit szereltek fel a recepciók pulthoz, illetve

a távolságtartás is elvárt volt. Az Accor Group egyik fő célja a munkavállalók megtartása volt, többé-kevésbé pedig sikerrel is jártak.

Nemcsak a szállodákra, hanem a szállodai rendezvényekre is hatással volt a koronavírus-járvány, hiszen ezeket is korlátozták a pandémia idején, a rendezvénypiac szinte teljesen megszűnt. Összességében elmondható, hogy 2021 második felében kezdett visszaállni a helyzet, azonban teljesen új stratégiát igényelt a szállodák részéről a fellendülés. Kezdetben a hibrid rendezvények voltak a legjellemzőbbek, a szervezőknek a megfelelő eszközöket is be kellett szerezni ahhoz, hogy a technikai feltételeket biztosítani tudják ezekhez az eseményekhez. Ezen felül sokkal rugalmasabban kellett hozzáállni a foglalásokhoz, hiszen a vendégekben, partnerekben volt egyfajta félelemérzet, bizonytalanság. A vendégek sokkal flexibilisebben szerettek volna foglalásokat intézni, hiszen bármikor bárki megfertőződhetett, és nem szerették volna például a befizetett előleget elbukni. Ezt a szállodák vezetőségének is meg kellett tanulniuk kezelni, hiszen egyrészt fontos a vendégkör és az állandó partnerek megtartása, másrészt viszont a szállodai érdekeit is figyelembe kellett tartani. A szállodaiparban jellemzővé vált, hogy a vendégek, de akár a vállalat rendezvényszervezői is az utolsó pillanatig elhúzzák a foglalást. A szállodák sokszor nem látják előre a következő havi forgalmat, ezáltal az előre tervezés is általában felesleges munkafolyamat, nem lehet 1-2 hónappal előre látni, hogy hogyan fog alakulni az adott hónap. Ez 2024 tavaszán is nagy mértékű rugalmasságot igényel a szállodák részéről.

Összességében megállapítható, hogy a szállodák 2024 tavaszán is küzdenek válsághelyzetekkel, mint például az iszlám vagy az ukrán-orosz háború, továbbá az emiatt kialakult inflációval, a magasabb energia- és élelmiszerárakkal. Ezek a válságok nem minden esetben érintik ugyanannyira a szállodákat, de minden hotel küzd valamilyen krízissel 2024-ben is. A magasabb költségek a rendezvények árazását is befolyásolja, így a szállodáknak a növekvő árakkal foglalkoznia kell. Az utolsó pillanatban beérkezett foglalások mellett az árazás is nagyobb rugalmasságot igényel a vezetőktől és az értékesítéssel foglalkozó alkalmazottaktól annak érdekében, hogy a partnereket megtartsák.

Annak ellenére, hogy a szállodaipart nagy mértékű válság sújtotta 2020 elején, a szállodák vezetősége nem foglalkozott konkrét válságterv kidolgozásával, hiszen a pandémia idején a szállodalánc által bevezetett stratégia minden eshetőségre felkészítette a munkavállalókat. Korábban egyáltalán nem volt szükség arra, hogy a tanulságokat papírra vessék. Az interjúk során is kiemelték többen, hogy a pandémia előtt is már a vállalatnál dolgozó kollégákat „megedzette” ez az időszak, sokat tanultak belőle, amit a későbbiekben is kamatoztatni tudnak

majd. Ezen felül a rugalmas válságkezelésben hisznek, szerintük nem lehet ténylegesen felkészülni egy-egy krízishelyzetre.

4.1. Következtetések, javaslatok

Ahogy a mélyinterjúk eredményeit, úgy a következtetéseket, javaslatokat is Coombs (2007) SCCT válságkezelési modellje alapján fogalmaztam meg (válság előtt, válság, válság után).

A koronavírus-járványt megelőzően a 2008-as gazdasági válság hatásai érződtek a szállodaiparban. Annak ellenére, hogy a szállodák munkatársai közül többen is kiemelték, hogy nem rendelkeztek korábban válságtervvvel, és nem is érzik azt, hogy feltétlenül szükséges lenne, mégis érdemes lehet egy-egy nagyobb válság után összegyűjteni azokat a sarkalatos pontokat, amelynek segítségével az iparág egy hasonló krízist túlélne. Ezek, még ha nem is szolgálnának konkrét tervként, egyfajta támpontot adhatnak mások és a későbbi generáció számára. Nem feltétlenül lehet a jövőben bekövetkező, különböző válságokra a korábbiakból tanulva felkészülni, de sok tanulságot lehetne belőle levonni.

A válság idején az Accor-szállodalánc által kidolgozott ALLSAFE-protokoll jó gyakorlatként szolgálhat más szállodaláncot számára is, hiszen ez részletesen és teljeskörűen tájékoztatta a szállodákat a válsághelyzet kezeléséről és az egészségügyi szabályok betartásáról. Minden szálloda ennek megfelelően működhetett csak, az interjúalanyok közül többen kiemelték, hogy ezek a szabályozások sok esetben szigorúbbak voltak, mint a kormány által bevezetett előírások.

A válság után a szállodaipar, és azon belül is a rendezvényipar átalakult. A foglalások rugalmas kezelése, az utolsó pillanatban beérkezett foglalások, illetve a hibrid megoldások is a koronavírus-járvány által okozott válság utóhatásai, amelyek esetében érdemes lehet utánkövetés. A szállodák vagy szállodaláncok közötti tapasztalatcsere hozzájárulhat a jövőben egy hatékonyabb válságkezeléshez.

4.2. További kutatási javaslatok, a kutatás korlátai

A jövőben egyre több válsághelyzet fogja érni a turizmust, azon belül is a szállodaipart, így érdemes lenne a kutatást a későbbiekben is megismételni. Habár teljes mértékben az új kihívásokra nem lehet felkészülni, a válságkezelés folyamatának vizsgálata mindenképpen hasznos lehet a jövőre nézve.

A dolgozatomban az Accor-szállodalánc hoteljeit vizsgálom, a vállalat pedig a koronavírus-járvány bekövetkezte után létrehozott egy válságtervet, amelyet a szállodáknak egységesen követnie kellett, és szükséges volt ezen szabályok betartása. Célszerű lenne a kutatást egy másik szállodalánc esetében is megvizsgálni, esetlegesen ezt a kutatást kibővíteni, hiszen további következtetéseket lehetne ezáltal levonni belőle. Továbbá a szállodaláncokon túl az olyan hotelek válságmenedzsmentjét is érdemes lenne megfigyelni, amelyek nem tartoznak egy márkához sem, hiszen esetükben nincsen egységes válságkezelés, a vezetőségnek kell megoldania ezeket a szituációkat.

A primer kutatás során szakértői mélyinterjúk készültek, az interjúalanyok egy része viszont a pandémia előtt nem abban a szállodában dolgozott, ahol jelenleg. Habár a legtöbben cégen belül lettek azóta áthelyezve, ezáltal minden információnak a birtokában álltak, hitelesebb lenne a kutatás, ha a kutatásban résztvevők minden esetben ugyanabban a hotelben dolgoznának, ahol a koronavírus-járvány előtt is tették.

5. Irodalomjegyzék

- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T. H. H., Araujo-Cabrera, Y., Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102868.
- AlBattat, A. R., & Mat Som, A. P. (2013). Emergency Preparedness for Disasters and Crises in the Hotel Industry. *SAGE Open*, 3(3).
- Allen, J. (2016). *A rendezvényszervezés nagykönyve*. Akadémiai Kiadó.
- Arany, E., Hajnal, T., Kőrössi, Z., Nagy, G., Novák, L., Novák, Zs., Temecskó, E. (2002). *Üzleti rendezvényszervezés I Titkok és trükkök*. B + V Lap- és Könyvkiadó Kft
- Birkner Z., Márton, Zs., Keller, K. (2018). Az innováció értelmezése a turizmusbiztonság területén–különös tekintettel az oktatás és a kutatás területére. *Rendőrségi tanulmányok*, 1.3: 71-80.
- Boros K. (szerk.) (2023). *Az üzleti és a kulturális rendezvények értékteremtő ereje*. Akadémiai Kiadó.
- Bouchon, F., Hussain, K., & Konar, R. (2017). Event management education and event industry: A case of Malaysia. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 3(1), 1-17.
- Brinkmann, H., Harendt, Ch., Heinemann, F., Nove, J. (2017) *Economic Resilience. A new concept for policy making? Inclusive Growth for Germany*. 11, Bertelsmann Stiftung
- Coombs, W. T. (2007) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Second Edition). Los Angeles, Sage.
- Debreceni J., Fekete-Frojimovics Z. (2023). A reziliencia értelmezési kereteinek és lehetséges vizsgálati módszereinek összefoglalása a turizmusban. *Gazdaság és Társadalom*, 16(1), 18–37.
- Disimulacion, M. A. T. (2020). *MICE tourism durin COVID-19 and future directions for the new normal*.

- Dogru, T., Hanks, L., Suess, C., Line, N., & Mody, M. (2023). The resilience of the lodging industry during the pandemic: Hotels vs. Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 109, 103406.
- El-Said, O. A., Smith, M., Al-Yafaei, Y., & Salam, S. A. A. (2023). From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103435.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*.
- Filipiak, B. Z., Dylewski, M., & Kalinowski, M. (2023). Economic development trends in the EU tourism industry. Towards the digitalization process and sustainability. *Quality & Quantity*, 57(S3), 321–346.
- Fink, S. (1986) Crisis management: Planning for the inevitable. New York, AMACOM.
- Foroudi, P., H. Tabaghdehi, S. A., & Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102717.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928.
- Gonda, T. (2022). Turizmus és reziliencia. *Turizmus Bulletin*, 22(2), 27–36.
- González-Herrero, Alfonso – Pratt, Cornelius B. (1996) An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 8 (2). 79–105.
- Gyulavári T., Mitev A. Z., Neulinger Á., Neumann-Bódi E., Simon J., Szűcs K. (2017). *A marketingkutatás alapjai*. Akadémiai Kiadó.
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nuñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88, 104395.
- Israeli, A. A., Mohsin, A., & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 367–374.

- Jaaffar, A. H., Alzoubi, R. H., Mohammad Alkharabsheh, O. H., & Rajadurai, J. (2023). Leadership and crisis management and their link to improvement of hotel performance: A study of the Jordanian hotel sector. *Heliyon*, 9(7), e17839.
- Keller K., Kaszás N., Kovács L. (2022). Turisztikai szolgáltatók válságra való felkészültsége a Covid19 tekintetében. *Turizmus Bulletin*, 26–35.
- Kepes Á., Sille I. (2016). *Gyakorlati protokoll*. Akadémiai Kiadó.
- Kim, E. J., & Pomirleanu, N. (2021). Effective redesign strategies for tourism management in a crisis context: A theory-in-use approach. *Tourism Management*, 87, 104359.
- Kökény L., Kenesei Z. (2022a). A Covid19-pandémia jelentette félelmek hatása a nyaralás tervezése során felmerülő kockázatészlelésre. *Turizmus Bulletin*, 4–11.
- Kökény L., Kenesei Z. (2022). A turisztikai fogyasztók magatartásának vizsgálata a Covid19-pandémia első hullámának árnyékában. *socio.hu*, 12(4), 30–53.
- Köves, T. (2016). A rendezvényszervezés ABC-je. PublicPress Kft., Budapest.
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156.
- Le, D., & Phi, G. (2021). Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102808.
- Lee, S., Song, H. J., Yoon, H., Kim, C.-S., & Ham, S. (2024). Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103622.
- Leta, S. D., & Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102915.
- Liu-Lastres, B., & Cahyanto, I. P. (2023). Are we always ready? Examining event professionals approaches to risk and crisis management and resilience. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101073.

- Megyeri, G., Boros, K., & Fekete, B. (2021). 3S Traveling–Turizmus a poszt-COVID19 érában. *Turizmus Bulletin*, 21(4), 52-62.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747.
- Michalkó G. (2013). *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó.
- Michalkó G. (2023). *A turizmus esszenciája*. Akadémiai Kiadó.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 1994/36(2): 101–113.
- Molnár G. (2017). *Protokoll az üzleti életben*. Akadémiai Kiadó.
- Nareh K. M., Simon J. közreműködésével (2017). *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó
- Noszkay E. (2009). *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. N & B. Kiadó.
- Ozdemir, O., Dogru, T., Kizildag, M., Mody, M., & Suess, C. (2021). Quantifying the economic impact of COVID-19 on the U.S. hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. *Tourism Management Perspectives*, 39,
- P.L., B., Tzu-Ling Chen, (Charline), & Wickens, E. (2021). Tourism industry resilience issues in urban areas during COVID-19. *International Journal of Tourism Cities*, 7(3), 861–879.
- Papp I. (szerk.) (2017). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Pocinho, M., Garcês, S., & de Jesus, S. N. (2022). Wellbeing and Resilience in Tourism: A Systematic Literature Review During COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 12, 748947.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135.
- Prayag, G. (2020). “Time for reset? Covid-19 and tourism resilience”. *Tourism Review International*, Vol. 24 No. 2, pp. 179-184
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299–321.

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786.

Smith, D. (1990) Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 1990/4: 263–275.

Tanács J., Zemplén, G. (2015). Válság, kommunikáció, érvelés. Kríziskommunikáció argumentáció-elméleti nézőpontból. *Jel-Kép*, 2. 1-13.

Vadas, G., Fencsik F. (2007). *Rendezvények szállodában*. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.

Woo, L., Mun, S. G., Seo, K. (2024). Building resilience to crisis through slack resources: A longitudinal analysis of US hotels. *Annals of Tourism Research*, 106, 103762.

Xie, C., Zhang, J., Chen, Y., & Morrison, A. M. (2022). Hotel employee perceived crisis shocks: Conceptual and scale development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 361–374.

Internetes források

Accor Group (2023a). Mercure. <https://group.accor.com/en/brands/midscale/mercure> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Accor Group (2023b). Novotel. <https://group.accor.com/en/brands/midscale/novotel> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Accor Group (2023c). TRIBE. <https://group.accor.com/en/brands/midscale/TRIBE> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Accor Group (2024a). Our history. <https://group.accor.com/en/group/who-we-are/our-history> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.11.

Accor Group (2024b). Brands. <https://group.accor.com/en/brands> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.11.

Accor Group (2024d). Hotels in Hungary. <https://all.accor.com/gb/country/hotels-hungary-phu.shtml> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Accor Group (2024c). Overview. <https://group.accor.com/en> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Cambridge Learner's Dictionary (2024). <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/staycation> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.17.

kormány.hu (2020). A járvány terjedését korlátozó intézkedések lépnek életbe. <https://kormany.hu/hirek/a-jarvany-terjedeset-korlatozo-intezkedesek-lepnek-eletbe> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

KSH (2019). Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2019. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2019/index.html#nemzetkzikitekints> utolsó letöltés dátuma: 2024.02.22.

KSH (2020a). A külföldi vendégek elmaradása jelentős forgalom- és bevételkiesést okoz. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/kulf_vendeg_elmaradas/index.html utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

KSH (2020b). Helyzetkép a turizmus, vendéglátás ágazatról, 2020. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jeltur/2020/index.html> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

KSH (2024). A Magyarországra tett külföldi utazások főbb mutatói (utazások száma, tartózkodási idő, kiadások) az utazás fő célja szerint (új motivációs bontásban), negyedévente*. https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0045.html utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

Magyar Kongresszusi Iroda (2019). 2019 évi hivatásturisztikai statisztika. https://turizmus.com/html/data/cikk/116/9681/cikk_1169681/Meeting_Industry_Report_2019_HUN.pdf utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Magyar Közlöny (2020a). Kormányrendeletek. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/af0a665e93020a1bb69193ed9a8379f516854bf7/megtekintes> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

Magyar Közlöny (2020b). Kormányrendeletek. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/7f5ec4710bd89dc281ab3d08def94bbc8079351e/megtekintes> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

Magyar Közlöny (2021). Kormányrendeletek. <https://magyarkozlony.hu/dokumentumok/131c0a0d4454de6ee3ae55d11a26ea9b47ddac05/megtekintes> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

Magyar Turisztikai Ügynökség (2017a): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 https://mtu.gov.hu/dokumentumok/NTS2030_Turizmus2.0-Strategia.pdf?v=0.159 utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Martins, A., Ezaki, A. (2022). Key Factors for Resilience and Sustainability in Tourism Businesses. <https://trainingaid.org/ideas-and-insights/resilience-and-sustainability-in-tourism> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

Mercure Debrecen (2024a). Szobáink. <https://mercurederecen.hu/szobaink/> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.11.

Mercure Debrecen (2024b). Mercure Debrecen. <https://meetings.accor.com/hotel/B7T5/index.en.shtml#section-description> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.11.

UN Tourism (2024a). UNWTO Becomes “UN Tourism” to Mark A New Era for Global Sector. <https://www.unwto.org/news/unwto-becomes-un-tourism-to-mark-a-new-era-for-global-sector> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

UNWTO (2021). 2020: A year in review. <https://www.unwto.org/covid-19-and-tourism-2020>
utolsó letöltés dátuma: 2024.03.13.

UNWTO (2022). UNWTO 2022: A Year in Review. <https://www.unwto.org/unwto-2022-a-year-review> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

UNWTO (2024a). International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024.
<https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>
utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

UNWTO (2024b). Latest Tourism Data. <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

WHO (2020a). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

WHO (2020b). Coronavirus disease (COVID-19). https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 utolsó letöltés dátuma: 2024.04.16.

WTTC (2023). A world in motion.
https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2023/WTTC_Consumer_Trends_Report_2023-A_world_in_motion.pdf utolsó letöltés dátuma: 2024.04.14.

6. Melléklet

Mélyinterjú vezérfonala

Interjú előtti kérdések:

Hozzájárul-e ahhoz, hogy a dolgozatban név szerint hivatkozzak Önre? Hozzájárul-e ahhoz, hogy a mélyinterjúról hangfelvétel készüljön?

Bevezetés:

1. Milyen végzettsége van? Mióta dolgozik ezen a turizmusban?
2. Mióta dolgozik Accor szállodában, és milyen pozíciókat töltött be?
3. Mely szállodákat azonosítja versenytársként?
4. Mi jellemzi a rendezvényeket a szállodában? Milyen típusú rendezvényeket fogad a szálloda? Kik jelentik a célcsoportokat?
5. Kik tekinthetők a szálloda versenytársainak a rendezvények szempontjából?

A pandémia előtt

6. Volt-e a pandémia kitörését megelőzően válságmenedzsmentstratégiája a szállodának?
7. Milyen válságok érintették a szállodát a pandémiát megelőzően? Hogyan reagáltak ezekre? Milyen tanulságokat vontak le ezekből?

Koronavírus-járvány idején

8. Hogyan élte meg a szálloda a korlátozásokat, a bezárást? Milyen járványügyi intézkedéseket vezettek be a pandémia idején a kötelező előírásokon felül?
9. Hogyan kezelte a vezetőség a válságot? Milyen szerepe volt Önnek a válságmenedzsmentben?
10. Hogyan hatott ez a rendezvényekre? Mennyi ideig kellett korlátozni az eseményeket?
11. Volt bármilyen rendezvény a szállodában a pandémia alatt? Ha igen, akkor milyen intézkedéseknek kellett eleget tenni? Milyen körülmények között valósulhattak meg az események? Hogyan lehetett a rendezvényekkel kapcsolatban előre tervezni?
12. Készítettek-e válságmenedzsment-stratégiát a járvány alatt? Ha igen, akkor egységes volt vagy területenként változott? Ki foglalkozott ezzel?
13. A szállodalánc vezetése miben segítette a válsághelyzet megoldását?

Járványhelyzet után

14. Hogyan, mikor és miként állt vissza a helyzet a szállodában, illetve a rendezvények területén? Milyen változásokon ment keresztül a szálloda a járvány követően?
15. Mit gondol, miben változott a hazai szállodai rendezvényipar a járvány következtében?
16. Változott-e a pandémiát követően szálloda rendezvény profilja? Ha igen, akkor miben?
17. Ha voltak állandó partnerei a szállodának a járvány előtt, akik rendszeresen tartottak rendezvényeket a szállodában, akkor ez hogyan változott?
18. Dolgoztak-e ki válságtervet a jövőre nézve? Ha igen, akkor mi alapján rakták össze a stratégiát? Ki foglalkozott ezzel?
19. Milyen válságok érintik jelenleg a szállodaipart? Hogyan reagál ezekre a szálloda? Érintik ezek a rendezvényeket?
20. Mit gondol, felkészült a szálloda egy koronavírus-járványhoz hasonló válságra? Ha igen, miként?