

OTDK-dolgozat

2025

Budapesti Corvinus Egyetem

**A SZERVEZETI REZILIENCIA VIZSGÁLATA A HOTEL MOMENTS
BUDAPEST PÉLDÁJÁN KERESZTÜL**

**EXAMINING ORGANISATIONAL RESILIENCE THROUGH THE
EXAMPLE OF HOTEL MOMENTS BUDAPEST**

Kiss Viktor Soma

Konzulens: Dr. Jelen Tibor

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. április 17.

Tartalomjegyzék

I.	Bevezetés	1
II.	Szakirodalmi áttekintés.....	2
II.1.	Mi az a reziliencia?.....	2
II.1.1.	Rendszer reziliencia	3
II.1.2.	Gazdasági reziliencia.....	4
II.1.3.	Közösségi reziliencia.....	5
II.1.4.	Szervezeti reziliencia.....	6
II.2.	A szállodaipar sebezhetősége	8
II.3.	Reziliencia a szállodaiparban	9
II.4.	Szállodai reziliencia keretrendszerei	10
II.4.1.	Szervezeti reziliencia mérési keretrendszere	10
II.4.2.	Szállodai reziliencia integratív keretrendszere	14
II.4.3.	Stratégiai vezetéssel megerősített rugalmassági keretrendszer	18
III.	Kutatási adatok, módszertan.....	21
III.1.	Kutatási módszertan	22
III.2.	Vizsgált minta	23
III.2.1.	Continental Group bemutatása	24
III.2.2.	Hotel Moments Budapest bemutatása.....	24
III.3.	Interjúalanyok bemutatása	25
III.3.1.	Kanel Gyula, a Hotel Moments Budapest igazgatója	25
III.3.2.	Szabó Zsuzsanna, a Hotel Moments Budapest igazgatóhelyettese	26
III.3.3.	Hajdu Miklós, a Continental Group Sales, Marketing & PR igazgatója	26
III.4.	Kutatás korlátai	27
IV.	Eredmények	27
IV.1.	A Hotel Moments Budapest üzemeltetési koncepciója.....	27
IV.2.	Szállodát érintő változások	29
IV.3.	A szálloda rendelkezésére álló erőforrások.....	36
IV.4.	Stratégiai vezetés fontossága a szállodában.....	39
IV.5.	Váratlan események három fázisa	41
V.	Következtetések, javaslatok.....	42
VI.	Összegzés	44
	Irodalomjegyzék.....	45

Ábrajegyzék

1. ábra: Szervezeti reziliencia mérési keretrendszere	11
2. ábra: A szállodai reziliencia egységesített keretrendszere	15
3. ábra: Stratégiai vezetéssel megerősített szervezeti rugalmassági keretrendszer	19
4. ábra: Szállodai reziliencia integratív keretrendszere	22
5. ábra: Hotel Moments Budapest szervezeti rezilienciájának integrált keretrendszere	43

I. Bevezetés

Az idegenforgalmi ágazaton belül a szállodaipar sebezhetősége sokrétű. A szálloda fizikai infrastruktúrája (épületek, vízellátás, áramellátás) számos természeti és ember által okozott veszélynek lehet kitéve, ami a szállodai személyzetet és a vendégeket is kockázatnak teszi ki. Azon túl, hogy a katasztrófák a szállodai személyzetet és a vendégeket veszélyeztetik, képesek a szálloda működését és nyereségességét is negatívan befolyásolni (Becken, et al., 2014).

A turizmus az egyik olyan gazdasági ágazat, amelyet a leginkább érinti a változások miatti bizonytalanság (Hall, 2010). Emiatt a sebezhetőség miatt a turizmust szinte mindig elsőként érinti egy-egy változás, válság vagy katasztrófa formájában, és Glaesser (2006) kutatásai arra mutatnak rá, hogy a turizmus más iparágak számára egy korai figyelmeztető indikátorrá vált az elmúlt időkben. Ennek köszönhetően felmerült az igény, a turizmus és az iparág szereplőinek rugalmasságának kutatása iránt. 2018-ban Prayag rávilágított arra, hogy a reziliens szervezetek, mint például hotelek, hozzájárulnak a turisztikai desztinációk rezilienciájához. Ehhez köthetően pedig Lee és társai (2013) kifejtik, hogy ha a szervezetek nincsenek felkészülve a válságokra és a vészhelyzetekre való reagálásra, akkor a közösségek és a turisztikai desztinációk sem lesznek képesek a felkészültségre. Ez a problémakör pedig a szállodai ágazatra kiváltképp hatással van, hiszen a hotelek rendkívül fontos szerepet játszanak a turisztikai célpontok kínálatának kialakításában (Attila, 2016). Mindezek tükrében szállodaigazgatóként érdemes olyan irányítási megközelítést alkalmazni, amelynek szerves része a reziliencia szem előtt tartása, ezáltal a szállodáknak nem csak arra kell felkészülniük, hogy képesek legyenek reagálni a változásokra, hanem arra is, hogy a változásokat képesek legyenek előre jelezni (Brown et al., 2018).

A szervezeti reziliencia nem csupán a szervezet túléléséhez járul hozzá, hanem az üzleti versenyképességhez is. Megfelelő eszközökkel a szállodák képesek fejleszteni a versenyelőnyüket azáltal, hogy agilisan állnak a változásokhoz és alkalmazkodnak is hozzá. Bár a szervezeti reziliencia hozzájárul a célpiacon rezilienciájához, 2018-ban még hatalmas hiányosság volt a szállodai rezilienciával kapcsolatos szakirodalomban. (Prayag, 2018; Chowdhury et al., 2019). A Covid-19 ugyanakkor rendkívül súlyos károkat okozott a szállodaiparnak világszerte, ami ráirányította a kutatók figyelmét a szállodai reziliencia megvizsgálására, valamint megértésére (Jiang & Wen, 2020).

A jelenlegi kutatás relevanciáját mutatja, hogy a 2020-as évektől kezdve a szállodák folyamatosan nem várt eseményekkel néznek szembe. 2020 elején érte el Magyarországot a

Covid-19, amely számos szálloda bezárásához vezetett. 2022 elején kezdődött az orosz invázió Ukrajna ellen, amely csakugyan nagy hatással volt a turizmusra, hiszen nem csak az orosz és ukrán vendégek száma csökkent, hanem a háborúval egyetemben egy energiaválság is kialakult, amely szintén bezárásra kényszerített bizonyos szállodákat. Mindezen helyzetek tükrében világossá vált, hogy a szállodák rezilienciája egy olyan terület, amelyre rá kell irányítani a fókuszot, és amelynek fejlesztése elengedhetetlen. Emellett nem csak a jelenlegi szituációk miatt érdemes ezzel a területtel foglalkozni, hanem amiatt is, mert bármilyen más katasztrófa, válsághelyzet vagy nem várt esemény bekövetkezhet, amelyre már most érdemes felkészülnie a szállodáknak.

Ez a problémakör vezérelte a kutatást, amely azt tűzte ki célul, hogy egy konkrét budapesti szállodának segítséget nyújtson a szervezeti ellenálló képességének növelésében, és olyan javaslatokat fogalmazzon meg, amely segíti a szálloda fejlesztését ezen a területen. Jelen kutatás célja kettős: az egyik cél, hogy átfogó képet alkosson a szervezeti reziliencia elemeiről és feltárja a már meglévő keretrendszereket, a másik cél pedig, hogy az összesített keretrendszer alapján megvizsgálja a Hotel Moments Budapest szervezeti rezilienciáját. A fentiekre alapozva az alábbi két fő kutatási kérdések fogja irányítani a vizsgálatot:

Milyen alkotóelemei vannak a szállodai rugalmas ellenálló képességnek?

Milyen állapotban van a Hotel Moments Budapest szervezeti rezilienciája és hol szükséges azt fejleszteni?

II. Szakirodalmi áttekintés

II.1. Mi az a reziliencia?

A reziliencia fogalmát több évtizede vizsgálják különböző tudományágak, mint például az ökológia, a mérnöki tudományok, a pszichológia és a társadalomtudományok. A reziliencia jelentése tudományokon átívelő, lényegét tekintve ugyanazt takarja a különböző tudományágakban, ugyanakkor valamilyen szintű eltérések előfordulhatnak (Eiser et al., 2012).

A reziliens szó a latin „visszaugrani” szóból ered, azonban a társadalmakat sújtó katasztrófák kontextusában ez a meghatározás nem elégséges, mivel nem feltétlen lehetséges visszamenni a katasztrófa előtti állapotba. Továbbá fontos kihangsúlyozni, hogy minden bizonnyal nem is kívánatos az előző állapotra való visszaugrás, hiszen ez azt feltételezné, hogy ugyanúgy megmarad a vállalat sebezhetősége (Paton & Johnston, 2017).

A reziliencia fogalmát különböző kutatási területekről és megközelítésekből írták le (Doorn, 2017; Windle, 2011), és nincs széles körben elfogadott, egyedi értelmezés a szakirodalomban. E sokféleséggel kapcsolatban Sabatino (2016) a reziliencia három különböző nézőpontját gyűjti össze: mérnöki megközelítésből a reziliencia a kedvezőtlen helyzet által érintett rendszer gyors visszatérését jelenti az eredeti egyensúlyi állapotba; ökológiai megközelítésből a reziliencia a rendszer azon képességét jelenti, hogy egy hatást elviseljen anélkül, hogy szerkezete, identitása és funkciói megváltoznának; adaptív reziliencia megközelítésből pedig a rendszer úgy éli meg a változások hatását, hogy közben nem veszíti el az erőforrásai kezelésének képességét.

Brown és társai (2017) a rugalmasságot a rendszerek, szervezetek, gazdaságok és közösségek kontextusából értelmezik. Szerintük a komplex alkalmazkodó rendszerekben a reziliencia magában foglalja az alkalmazkodást és az új funkcionális állapotba való átmenetet; a szervezeti reziliencia magában foglalja a struktúrák, erőforrások és képességek meglétét arra, hogy megbirkózzanak a viszontagságokkal; a gazdasági reziliencia a rendszer azon képességére utal, hogy megbirkózzon a károkkal vagy veszteségekkel; a közösségi reziliencia pedig az összes érdekelt fél bevonásával történő alkalmazkodási stratégiák kialakítására összpontosít.

Ezzel kapcsolatban Lee és szerzőtársai (2013) rámutatnak arra, hogy a közösségek folyamatosan vészhelyzetekkel és válságokkal szembesülnek, amelyek az ilyen csapásokra való reagáláshoz és az azokból való kilábaláshoz a szervezetek részvételét igénylik. Szerintük a közösségek ellenálló képességének javítása érdekében a szervezeteknek növelniük kell versenyképességüket, és erőforrásokat kellallokálniuk az ellenálló képességre. Ha a szervezetek nincsenek felkészülve a változásokra való reagálásra, akkor a közösségekből is hiányozhat a reagálási képesség.

II.1.1. Rendszer reziliencia

Aldunce és társai 2014-ben kutatásukkal alátámasztották, hogy a reziliencia nem csupán a korábbi állapotba való visszaugrást jelenti, hanem a reziliens rendszerek képesek megváltozni és alkalmazkodni az új stresszhatásokhoz és krízisekhez, és új normákat teremtenek, amelyek alapján képesek tovább fejlődni. A mérnöki alapú rendszerekkel ellentétben léteznek komplex adaptív rendszerek (complex adaptive system = CAS), melyek rugalmassága sokkal nagyobb a mérnöki rendszerekhez képest. A mérnöki rendszerek rezilienciája elsősorban a korábbi funkcionális állapotba való visszatérést segíti elő (Rose & Krausmann, 2013). Ezzel szemben a CAS rendszer nem visszaugrik, hanem egy új normális állapotba kerül, amely lehetővé teszi

a működés folytatását. Négy olyan jellemző van, amelyek elősegítik a CAS rendszerek rezilienciáját:

- a kreatív innovációra való képesség
- a rendszer részei és az egész rendszer közötti kapcsolat rugalmassága
- interaktív kölcsönhatás a rendszer és annak környezete között
- az információ döntő szerepe a komplexitás kialakításában (Comfort, 1994).

A komplex adaptív rendszerek méretüket és alkotóelemeiket tekintve változhatnak, szükség szerint növekedhetnek vagy csökkenthetnek. Egy szállodát alapul véve, a belső részlegeken dolgozó csoportok működhetnek együtt CAS-ként, és ugyanezen csoportok külső partnerekkel való együttműködés során is működhetnek CAS-ként. Ugyanakkor előfordulhat, hogy ezek a csoportok nem képesek innovatívak és rugalmasak lenni, valamint egy nem várt esemény bekövetkeztével késleltethetik a reagálást és a helyreállítást. Az üzleti szervezetek és a szállodák rugalmasságának megértése szempontjából a rendszer alkalmazkodási és változtatási képessége kulcsfontosságú tényező. A turisztikai célpontokra tekinthetünk úgy, mint egy ember-környezet rendszerre. Egy esetleges katasztrófa során a szálloda vezetőségének és személyzetének meg kell érteniük az üzleti működést, a vendégeket és a körülvevő környezetet érintő lehetséges kockázatokat, és rendelkezniük kell azzal a képességgel, hogy megbírkózzanak a váratlan esemény különböző kimeneteleivel (Becken et al., 2014).

II.1.2. Gazdasági reziliencia

A szállodaiparon belüli reziliencia harmadik eleme a gazdasági reziliencia. A szállodák gazdasági társaságok, amelyeknek ugyanúgy célja a pénzügyi életképesség fenntartása, mint más vállalkozások számára. Az üzleti rugalmasságnak két területe van: ügyfél oldali és kínálat oldali (Rose & Krausmann, 2013). Az ügyfél oldali rugalmasság a vevőknek nyújtott szolgáltatásban veszi figyelembe a zavaró tényezőket, míg a kínálati oldal az ellátási láncban fellelhető zavarokat vizsgálja. A szállodáknál mindkét irány fontos az ellenálló képesség szempontjából. A gazdasági ellenálló képesség két részre bontható. A statikus reziliencia a vállalat folyamatos működési képességére vonatkozik, míg a dinamikus reziliencia a szervezetek gyors átszervezésére való rugalmas képességre utal. A gazdasági ellenálló képesség egyik gyakorlati megvalósulása, hogy a helyi idegenforgalmi vállalkozások kritikus szerepet játszanak a szélesebb értelemben vett gazdaságban azáltal, hogy munkahelyeket és vásárlókat biztosítanak más vállalkozások számára (Dahles & Susilowati, 2015). Az önálló

szervezeti reziliencia a gazdaság mikro szintjén jelenik meg, az iparági (szállodaipar) reziliencia mezo-gazdasági szinten van jelen, míg a közösségi reziliencia makro-gazdasági szinten. Ennek megfelelően a szervezeti reziliencia kapcsolódik és összefügg a közösségi rezilienciával.

II.1.3. Községi reziliencia

A katasztrófákkal szembeni közösségi reziliencia egy csoport ellenálló képessége arra, hogy ellen tudjon állni, vagy enyhíteni tudja a katasztrófák negatív hatásait. A reziliencia egy közösség esetében a hatékonyságra, a problémaközpontú megküzdésre és a közösségi érzésre épül (Chandra et al., 2011). Továbbá a közösségi ellenálló képességet úgy is definiálják, mint egy folyamatot, amely a dinamikus tulajdonságokkal rendelkező erőforrásokat összekapcsolja a katasztrófa utáni alkalmazkodással (Norris et al., 2008). Ezek a jellemzők a következők lehetnek:

- gazdasági fejlődés – a gazdasági erőforrások igazságos elosztása egy csoporton belül
- társadalmi tőke – kapcsolatok, mint erőforrások
- tájékoztatás és kommunikáció – közös értelmezés és megértés kialakítása, valamint rendszerek létrehozása a stresszes időkben történő információáramláshoz
- közösségi kompetencia – a döntések meghozatalának és a kollektív cselekvésnek a képessége

Ezek az aspektusok mind rámutatnak arra, hogy a közösségi reziliencia önmagában is mennyire komplex, és hogy a szervezetek és közösségek elválaszthatatlanul összekapcsolódnak. Ezt bizonyítja továbbá, hogy az ellenálló vállalkozások a katasztrófát követően képesek a társadalmi folytonosság fenntartásában segíteni a közösséget. Mindemellett a rugalmas szervezetek javítják a közösségek katasztrófára való reagálási képességét (McManus et al., 2008). A szállodák szerves részei lehetnek nagyobb közösségeknek, de önmagukban is alkothatnak egy saját közösséget. A rugalmas ellenálló képesség kiépítéséhez az összes érintett fél részvételére szüksége van, akár ágazatonként átívelően is (Brown et al., 2017).

A katasztrófák a közösség minden tagját egyszerre érintik és a helyreállításnak is együtt kell megvalósulnia (Norris et al., 2008). Az ellenálló képesség kiépítésének középpontjában az erőforrásokban és kapacitásokban gazdag közösségek kialakítása és a lehetséges kockázatok megértése áll. A potenciális veszélyek leküzdési módjának kidolgozása lehetővé teszi, hogy kihasználják és erősítsék azokat a tulajdonságaikat és erőforrásaikat, amelyek már a

rendelkezésükre állnak. A közösségi ellenálló képesség szemszögéből nézve a szállodák sokoldalú csoportok, amelyeknek szükségük van dinamikus és közös elemzésre, felkészültségre és kommunikációs tervekre a lehetséges katasztrófák kezeléséhez. A szálloda ellenálló képessége a következőképpen fogalmazható meg. Egy dinamikus állapot, amely leírja a szálloda és annak érintettjeinek képességét arra, hogy egy esetleges katasztrófa által kiváltott zavarokat felmérje, alkalmazkodjon hozzájuk és leküzdje azokat (Brown et al., 2017).

II.1.4. Szervezeti reziliencia

A szervezeti reziliencia a fizikai tulajdonságokon túl figyelembe veszi a szervezeti struktúrát és a kapacitásokat (Cutter et al., 2008). A rugalmas szervezetekre jellemző, hogy képesek legyőzni a megpróbáltatásokat és újult erővel továbblépni (Dahles & Susilowati, 2015). A szervezeti rugalmasság kiépítése magába foglalja a kudarc következményeinek csökkentését és az üzlet, valamint a szolgáltatás folytonosságának biztosítását a kedvezőtlen körülmények ellenére (Rose & Krausmann, 2013). Dalesh és társa (2015) azt írja, egy szervezet ellenálló képességének három összetevője van:

- túlélés
- alkalmazkodás
- innováció.

Az említett három faktor együttesen képes kialakítani a rugalmasságot egy vállalkozásnál. A szállodák esetében ezek a tevékenységek a különböző kockázatok megértését és a folyamatos korlátozásukra irányuló munkát jelentik (Dahles & Susilowati, 2015). A rugalmas szervezetek folyamatosan megkérdőjelezzik az őket körülvevő környezettel kapcsolatos feltételezéseiket (Lee et al., 2013). Továbbá olyan alkalmazkodási stratégiákat választanak a gyorsan változó környezetben, mely alkalmazkodás során a szervezet alapjaiban megváltozhat bizonyos szempontból, de ez lehetővé teszi a túlélésüket a jövőben (Dahles & Susilowati, 2015).

Az alkalmazkodóképességet nagymértékben befolyásolja a szervezeti struktúra és kultúra (Wang & Ritchie, 2010). A hálózatisodott szervezeti struktúra és a rugalmas vezetés lehetővé teszi a gyorsabb döntéshozatalt. Ezzel szemben ha a szervezet túl merev és szisztematikus és komplex bürokráciával rendelkezik, akkor sokkal kevésbé képes alkalmazkodási stratégiát kialakítani a változó eseményekhez (Comfort, 1994). A nagy szállodaláncok többnyire nagymértékű hierarchiával jellemezhetők, és ez megnehezíti náluk a gyors döntéshozatalt, a rugalmasságot, valamint az alkalmazkodó stratégiák megalkotását (Brown et al., 2017).

A szervezetek kevés esetben helyezik előtérbe az ellenálló képesség kialakítását, ugyanakkor Lee és társai (2013) kutatása rávilágít arra, hogy a rugalmas szervezet számos jellemzője egyben a sikeres szervezetek jellemzője is. A reziliencia kiépítésének egyik gátja, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek kézzel fogható ötletekkel és koncepciókkal, amit adaptálni tudnának a saját szervezetük számára (McManus et al., 2008). Az ilyen kihívások leküzdhetőek lennének azzal, hogy az ellenálló szervezetek és a sikeres szervezetek közös metszéspontjára irányul a fókusz. A reziliens szervezetek jobban reagálnak a mindennapos kihívásokra, mivel sokkal tudatosabban építkeznek, jobban kezelik a sebezhetőségüket, alkalmazkodóképesek és emellett innovatívak is (Aldunce et al., 2014). Lee és szerzőtársai (2013) az adaptív kapacitás kiépítését és az előzetes tervezést javasolja növekvő rugalmasság elérése érdekében. Az ellenálló képesség kezelésének integrálása a mindennapi gyakorlatba elérhető azáltal, hogy a szervezet növeli a helyzetfelismerési képességét, azonosítja a kulcsfontosságú sebezhető pontjait és kezelési tervet eszközöl (McManus et al., 2008).

Seville és társai (2008) a szervezeti rugalmasságra úgy tekintenek, mint a válság idején való túlélést, sőt potenciálisan növekedést és prosperálást segítő képesség. Hasonlóképpen Ruiz-Martin és társai (2018) szerint a reziliencia a szervezetet érő kihívást jelentő körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás elérését jelenti, miközben megerősödnek. Bouaziz és Hachicha (2018) kifejtik, hogy a reziliencia több, mint a változásokkal szembeni ellenállás vagy alkalmazkodás, mivel része még a proaktív hozzáállás, valamint a változások előrejelzése és kihasználása is. Érvelésük szerint a reziliencia magában foglalja a belülről kifelé irányuló szervezeti megújulást, átalakulást és dinamikus kreativitást. Bec és társai (2018) szerint, egy közösség sebezhetősége a változásoknak való kitettségére vagy érzékenységére utal, és a sebezhetőség megértése nélkül nem lehet hatékonyan megvalósítani a reziliencia terveket. Szerintük egy ellenálló rendszer nem sérthetetlen a változásokkal szemben, de képes kezelni a hatásokat és az eredményeket.

A reziliencia és a válságkezelés kapcsolatát tekintve Prayag (2018) azt állítja, hogy a reziliencia azt a szervezeti képességet jelenti, amivel a szervezet képes megbirkózni bármilyen eseménnyel, míg a válságkezelés inkább a rendkívüli körülményekből eredő változásokhoz kapcsolódik. Ezzel szemben Williams és szerzőtársai (2017) szinergiákat azonosítottak a válságkezelés és a szervezeti rugalmasság között. Ők úgy vélik, hogy a reziliencia a változásokkal való megbirkózás dinamikus folyamata, ami a zavaró események előtt, alatt és után is működik, tehát valamilyen szinten hasonlít arra ahogyan a szervezetek a válságot kezelik annak különböző szakaszaiban.

Ruiz-Martin és társai (2018) korábbi szakirodalmak szintéziséből a következő javaslatot fogalmazták meg a reziliencia meghatározására. Állításuk szerint a reziliencia az a szervezet egyik jellemzője, amely számos értelmezést takar:

- reziliencia, mint a változásokkal, kockázatokkal vagy lehetőségekkel való szembenézés képessége és az arra való kapacitás
- a rugalmasság konkrét jelzővel való kifejezése (pl. aktív/reaktív kapacitás)
- reziliencia, mint dimenzió (stratégiai, működési)
- reziliencia, mint az előrejelzés funkciója

II.2. A szállodaipar sebezhetősége

A rezilienciát és a sebezhetőséget a kutatásokban sokszor összekapcsolják, viszont ezek nem ugyanannak a spektrumnak az ellentétes végpontjai (Cutter et al., 2008). Egy vállalkozás, rendszer vagy közösség bizonyos szempontból lehet sebezhető, más szempontból viszont lehet rugalmas is. A katasztrófákkal szembeni sebezhetőség azt jelenti, hogy egy személy, közösség, szervezet vagy rendszer milyen mértékben érzékeny egy veszély negatív hatásaira (Becken et al., 2014). A katasztrófákkal szembeni sebezhetőség megértése szerves részét képezi a potenciális katasztrófa-helyzetek leküzdésére és a kockázatsökkentő intézkedések végrehajtására irányuló képességek felmérésének. Bizonyos körülmények megváltoztathatják az emberek és csoportok ellenálló képességét és sebezhetőségét, ami gondos mérlegelést igényel. A sebezhetőség egy olyan állapot, amit egy katasztrófa vagy váratlan esemény előtti környezetben értékelnek, míg az ellenálló képességet a katasztrófa utáni eredmények alapján értékelik (Paton & Johnston, 2017). A közösségekben meglévő sebezhetőségek megértése alapvető fontosságú a közösség ellenálló képesség kiépítéséhez, melynek érdekében a sebezhetőség mérséklésére irányuló lépéseket kell tenni (Kapucu et al., 2013). A turisztikai célcsoportok alkalmazkodóképességének fokozása csökkenthet bizonyos sebezhetőségeket és növelheti az ellenálló képességet (Price-Howard & Holladay, 2014). Az ellenálló képesség, az alkalmazkodóképesség, valamint a sebezhetőség fogalmai összekapcsolódnak oly módon, hogy a kevésbé sebezhető és nagyobb alkalmazkodóképességgel rendelkező vállalatok valószínűleg ellenállóbbak (Biggs et al., 2012). A sebezhetőség csökkentése és a fenntartható gyakorlatok átvétele kritikus fontosságú a katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség fejlesztése szempontjából (Cutter et al., 2008). A szállodák sebezhetőségének értékelése javíthatja alkalmazkodóképességüket és javíthatja a katasztrófákkal szembeni ellenálló képességüket.

II.3. Reziliencia a szállodaiparban

A katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség megköveteli annak világos megértését, hogy mihez és kihez való ellenálló képesség (Martin-Breen & Anderies, 2011). A szállodák etikai felelőssége, hogy felkészüljenek a váratlan eseményekre és gyorsan helyreálljanak. A szállodák a turisztikai rendszer kritikus eszközei, és etikai felelősséggel tartoznak a látogatók és az alkalmazottak biztonságaért és jólétéért egy katasztrófa után (Henderson, 2007).

A szállodák, a többi kereskedelmi szálláshelyhez képest egyedi problémákkal küzdenek, ami köszönhető a viszonylag nagy méretüknek, a különböző típusú vendégek elvárásainak, valamint a nagyobb számú alkalmazottnak. Emellett a szállodai ágazat rendelkezik olyan erőforrásokkal, amelyek szükségesek lehetnek a katasztrófákra való reagáláshoz, és a későbbi helyreállításukhoz (Yamamura & Welsh, 2018).

Hall és társai (2017) és Linnenluecke (2017), már a Covid-19 előtt rávilágítottak arra, hogy szükség van a reziliencia iparág specifikus mutatóinak kidolgozására, beleértve az ellenálló képesség gyakorlati megértését, valamint az ellenálló tulajdonságok aktiválásának és kiépítésének módját. Arról nincs egyértelmű kép, hogy a szálloda mérete, minősége és a tulajdonosi struktúra hogyan befolyásolja a sebezhetőséget vagy a rezilienciát (Mahon et al., 2013).

A turizmus és a szállodaipar több szempontból is egyedülálló. Más iparágakhoz képest a turizmus sokkal sebezhetőbb mégpedig azért, mert a turisztikai termékek és élmények a szervezeti és földrajzi határokon átnyúló természeti és kulturális erőforrásokra támaszkodnak. Az iparág nagy beruházásokat igényel, továbbá szükséges az is, hogy az emberek szabadon mozoghassanak. A szállodák sebezhetősége összetett, mivel többek közt az utazási motiváció által befolyásolt ingadozó kereslet miatti kockázatoknak vannak kitéve (Brown et al., 2017; Jiang & Ritchie, 2017)

A szállodáknak az idegenforgalmi ágazatra gyakorolt hatására jó példa lehet a 2008-as év, amikor az Omar hurrikán (3-as kategóriájú hurrikán) a Karib-tenger nyugati részén található kis szigetállamokra, St Kittsre és Nevisre csapott le. A hurrikánnak kevés hosszú távú következménye volt St. Kitts-en, annak ellenére, hogy számos kis tengerparti vállalkozás pusztult el. A sziget fő tengerparti szállodája felkészült volt az Omar hurrikánra és stratégiákat dolgoztak ki a károk korlátozására, beleértve a homokzsákolást, az eszközök eltávolítását, a tárgyak biztosítását. Az eredmény az lett, hogy a szálloda csak kisebb károkkal vészelte át a vihart. A testvérszigeten, Nevis szigetén egészen más eredmények születtek. Míg a hurrikán ereje és erőssége azonos volt a testvérszigeteken, Nevis fő tengerparti üdülőhelyét elöntötte a

víz, amely jelentős károkat okozott. A kár nagy része a szálloda partvonalhoz viszonyított elhelyezkedésének volt tulajdonítható, és a biztosítók az ingatlan jelentős átalakítását kérték a jövőbeli áradások korlátozása érdekében. A szálloda két évig zárva volt, ami nem csak Nevisre gyakorolt messzemenő gazdasági hatást, hanem azok átterjedtek St. Kittsre és a nem turisztikai iparágakra, beleértve a mezőgazdaságot is (International Monetary Fund, 2009).

II.4. Szállodai reziliencia keretrendszerei

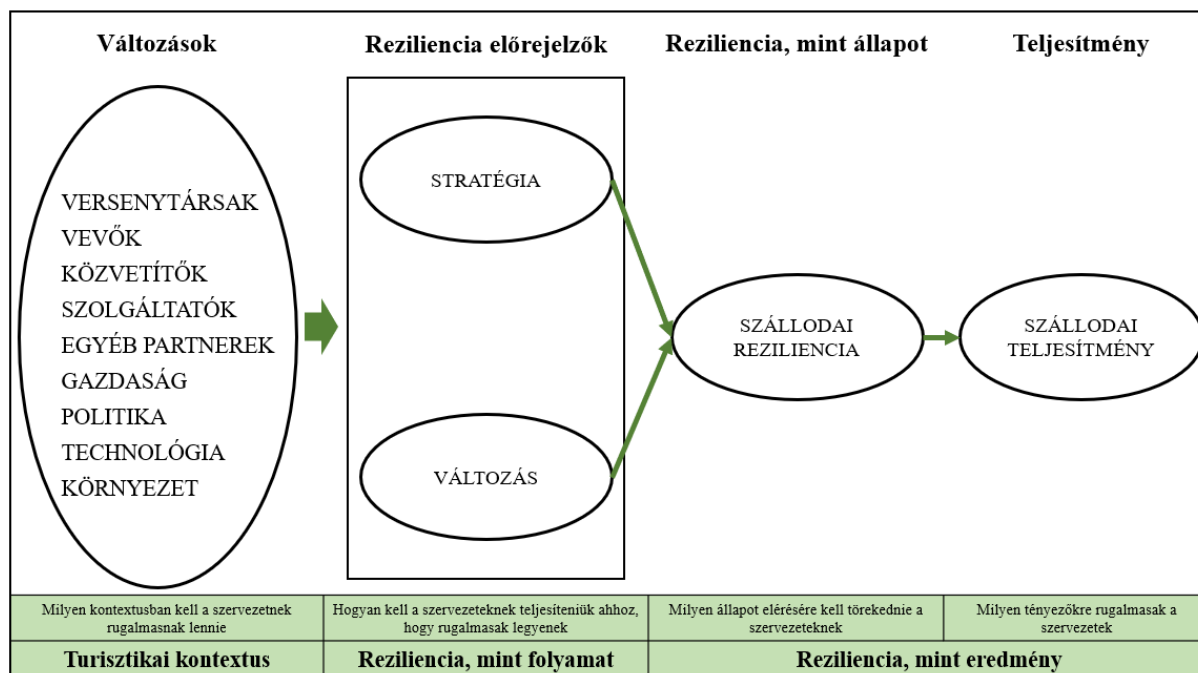
A szálláshelyek kulcsfontosságúak a turisztikai élmény szempontjából, és ezért ki vannak téve a turisztikai ágazat sebezhetőségének (Biggs et al., 2012; Brown et al., 2018). E tekintetben a szakirodalomban egyre nagyobb érdeklődésre számot tartó irányvonal a szállodák ellenálló képességét fokozó szervezeti elemek keresése (Brown et al., 2017; Tibay et al., 2018). Kiindulópontként említésre méltó McManus (2008) kutatása, aki egy rezilienciamenedzsment-folyamatot javasol. Ez a modell egy szervezet relatív általános ellenálló képességét (ROR) három kulcsfontosságú tényező segítségével értékeli: a helyzetfelismerés, a kulcsfontosságú sebezhetőségek kezelése és az alkalmazkodóképesség. Lee és szerzőtársai (2013) továbbá a McManus-féle ROR-modell alapján a szervezeti ellenálló képesség kiigazított modelljét javasolják, az előző három tényezőt még eggyel kiegészítve, bár az empirikus eredmények végül egy kétfaktoros megoldást (adaptív kapacitás és tervezés) azonosítanak. Orchiston és társai (2016) szintén a szervezeti rugalmasságot vizsgálják az idegenforgalmi ágazatban, tizenhárom rugalmassági mutatót adaptálva Lee és társai (2013) alapján, ami a szervezeti rugalmasság kétfaktoros strukturális modelljét eredményezi azaz "tervezés és kultúra" és "együttműködés és innováció".

II.4.1. Szervezeti reziliencia mérési keretrendszere

Melián-Alzola és társai (2020) egy olyan modellt kreáltak (1. ábra), amelynek célja egy szervezeti rugalmasság mérésére szolgáló fejlett keretrendszer megalapozása. Ez a modell a szervezeti rugalmasság különböző mérési és fogalmi megközelítéseit ötvözi. A modelben először megvizsgálásra kerül a szállodai kontextus és 9 változástípus alapján kerülnek azonosításra a zavaró helyzetek, melyeket 3 attribútum alapján mérnek: hatás, gyakoriság és kiszámíthatóság. Ebben a szakaszban a cél annak az elemzése, hogy a szervezeteknek milyen kontextusban kell rugalmasnak lenniük. Ebből adódóan a rugalmas szervezetek képesek lesznek kezelni mind a kihívást jelentő helyzeteket, mind pedig a napi szintű üzleti problémákat. A következő lépésben a modell egy kéttényezős szerkezetet javasol a szervezeti rugalmasság előrejelzésére, amely megmagyarázza a szállodai rugalmasságot és a szállodai teljesítményt. A modell célja az, hogy a szervezetek választ találjanak arra, hogy hogyan kell a

szervezeteknek teljesítenie ahhoz, hogy rugalmasak legyenek. A szállodai reziliencia a rugalmasságot, mint eredmény azonosítja és azt elemzi, hogy a szervezetnek milyen állapotot kell elérnie. A szállodai teljesítmény pedig a rugalmasságot ugyanúgy eredményként kezeli, de arra ad válasz, hogy a szervezet mire rugalmas (Melián-Alzola et al., 2020).

1. ábra: Szervezeti reziliencia mérési keretrendszere



Forrás: Melián-Alzola et al., 2020 alapján saját szerkesztés

Változások

A turisztikai ágazat rendkívül sérülékeny a különböző szereplők részvételéből adódó nagyfokú összetettség miatt (Zach & Racherla, 2011). Ilyen körülmények között a turisztikai szereplők sebezhetővé válnak és kénytelenek lesznek reagálni a változásokra. (Brown et al., 2017). Melián-Alzola és társai (2020) a szakirodalom elemzése során 9 változátípust azonosítottak:

- versenytársakkal kapcsolatos változások (új szállodák megjelenése, változások a versenytárs kínálatában, árpolitikájában)
- vevőkkel kapcsolatos változások (új típusú turisták, a kereslet változása)
- a közvetítőkkel kapcsolatos változások (utazásszervezők csődje, utazási irodák közötti fúziók és/vagy szövetségek...)
- szolgáltatók (új légitársaságok, változások a mosodai szolgáltatásokban...)
- egyéb partnerek és/vagy külső szereplők (turisztikai klaszterek létrehozása, változások a szakmai szövetségekben...)

- gazdasági környezet (új gazdasági szövetségek az országok között, változások a valutákban, változások a gazdasági ciklusokban....)
- politikai-jogi kontextus (az üdülők háza szabályozása, a turizmus rehabilitációjának szabályozása, új adók...)
- technológiai kontextus ((közösségi hálózatok, szállodai menedzsment szoftverek, online kereskedelem...)
- környezeti kontextus (környezeti hatások, éghajlatváltozás, katasztrófák...)

Reziliencia előrejelzők

A "stratégia" dimenzió a szálloda azon magatartására utal, amelynek célja a jövőbeli cselekvések megtervezése a jelenlegi, jövőbeli és múltbeli kontextusnak megfelelően. Teixeira és Werther (2013) a stratégiai tervezést a rugalmas szervezetek egyik jellemzőjeként ismeri el, amely lehetővé teszi a környezeti körülményekhez való folyamatos alkalmazkodást. Ebben a tekintetben Patriarca és szerzőtársai (2018) különbséget tesznek a monitoring (a valós fenyegetések és lehetőségek azonosítása) és az anticipáció (a potenciális hosszú távú változások észlelése) között. A korábbi válságokkal kapcsolatban a szervezeteknek tanulniuk kell a múltbeli tapasztalatokból, hogy jobb döntéseket hozhassanak (Blackman & Ritchie, 2008; Brown et al., 2017). Így Patriarca és társai (2018) kiemelik a múltbeli kudarcokból és sikerekből való tanulás fontosságát a szervezeti ellenálló képesség szempontjából. A munkavállalók bevonásának pozitív hatására példaként Ivkov és szerzőtársai (2019) arra mutatnak rá, hogy a vezetők korábbi katasztrófákkal kapcsolatos tapasztalatai és a vezetői tapasztalat időtartama pozitív hatással van a szálloda ellenálló képességére. A szervezeti ellenálló képesség másik, a szakirodalomban széles körben azonosított kulcsfontosságú meghatározó tényezője az érdekelt felekkel való együttműködés (Orchiston et al., 2016). Ezzel kapcsolatban Whipple és Russell (2007) megjegyzi a partnerek közötti szinergiák megteremtésének, a közös tervezésnek és a valós információmegosztásnak a fontosságát.

A "változás" dimenzió a szervezet azon törekvését írja le, hogy új utakat találjon a továbblépés és a versenyképesség érdekében, mindezt bizonytalan környezetben. Ennek eléréséhez a szakirodalom alapján a különböző tevékenységek javasolhatóak. Sabahi és Parast (2020) szerint az innovatív környezet javítja a szervezet ellenálló képességét a zavarokkal szemben, mivel az innováció megerősíti a képességeket, amelyek pozitívan befolyásolják a kockázatkezelési képességet. Hasonlóképpen Morais-Storz és társai (2018) kifejtik, hogy a szervezetek fejlődéséhez innovációra és hatékony változásra van szükség, ami magában foglalja a fejlesztendő területek azonosítását egyaránt. A folyamatos fejlesztéssel és

innovációval kapcsolatban Marwa (2012) rámutat, hogy a legfejlettebb minőségirányítási modellek hozzájárulnak a szervezeti ellenálló képességhez az olyan zavaró eseményekkel szemben, mint a gazdasági válság. Rahi (2019) megállapítja, hogy a szervezeti rugalmassághoz olyan alkalmazottakra van szükség, akik innovatív és kreatív megoldásokat fogadnak el.

Ma és társai (2018) azt állítják, hogy a rugalmasság és más kapcsolódó fogalmak (pl. alkalmazkodóképesség) között az a különbség, hogy a rugalmasság magában foglalja a tanulás komponensét. Továbbá Marwa (2012) úgy véli, hogy a nagy bizonytalansági környezetben a szervezeteknek inkább a tanulásba kell befektetniük, mint az elemzésbe. Végül Ma és szerzőtársai (2018) felvázolja, hogy a szervezeti rugalmasság fejlesztésének egyik kulcstényezője a váratlan eseményekre (pl. sokkokra, katasztrófákra) adott válaszként történő változtatási képesség.

Szállodai reziliencia

A model alapján a stratégia és a változás dimenziói hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet képes legyen kezelni a kritikus helyzeteket és rugalmas tudjon lenni. A reziliencia azonban egy másik megközelítésből is elemezhető, amely azt vizsgálja, hogy mit tesz egy reziliens szervezet, vagy mit kíván elérni (pl. Ruiz-Martin et al., 2018). A a szervezeti reziliencia többféleképpen is értelmezhető, például a zavarokhoz és előre nem látható helyzetekhez való alkalmazkodás, a bizonytalan kontextusban való talpra állás és túlélés, illetve az átalakulás és növekedés képessége (Ma et al., 2018). Mindazonáltal az alkalmazkodóképesség dinamikus állapot, mivel a zavaró események előtti állapotba való visszatérés nem biztos, hogy lehetséges és nem is kívánatos (Brown et al., 2017). Következésképpen a zavaró eseményekkel szemben a szervezeteknek el kell érniük egy új egyensúlyi pontot, amely a korábbi állapotnál jobb állapotot jelent.

Szállodai teljesítmény

Prayag (2018) megerősíti, hogy a szervezeti rugalmasság, mint másodrendű konstrukció, amely a tervezett rugalmasságon és az adaptív rugalmasságon, mint elsőrendű dimenziókon alapul, hatással van a turisztikai vállalatok pénzügyi teljesítményére. Szerinte, ha a tervezett rugalmasságot és az adaptív rugalmasságot külön modellezzik, az adaptív rugalmasság jelentős hatást mutat a pénzügyi teljesítményre. Chowdhury és társai (2019) kutatása alapján a rugalmas szervezet fejleszti a szükséges erőforrásokat és képességeket ahhoz, hogy bizonytalan környezetben jobb döntéseket hozzon, és ezáltal javítsa a teljesítményt.

Következésképpen az ilyen rugalmas viselkedés (pl. folyamatos fejlesztés) kedvez a szervezeti eredményeknek, azaz a szállodai teljesítménynek.

II.4.2. Szállodai reziliencia integratív keretrendszere

A katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség segítheti a szállodák felépülését, lehetővé téve ezzel, hogy a szállodák a katasztrófák után gyorsabban visszatérjenek a működőképes állapotba. Az ellenálló rendszereknél, szervezeteknél a káros következmények, mint például a negatív gazdasági hatások csökkennek. (Bruneau et al., 2003). A katasztrófa reziliencia a szállodának azt a képességét jelenti, hogy felmérje, megújítsa, alkalmazkodjon és leküzdje a katasztrófa által kiváltott lehetséges zavarokat és ezáltal csökkentse a katasztrófa negatív következményeit (Brown et al, 2017).

A reziliencia, azaz ellenálló képesség egy dinamikus koncepción alapszik, amely a képességeket a kapacitásokkal ötvözi. A katasztrófák okozta zavarok leküzdéséhez a szervezeteknek rugalmasságot, tehát rezilienciát kell kiépíteniük, valamint alkalmazkodniuk kell a folyamatosan változó környezethez (Burnard & Bhamra, 2011).

A katasztrófa jelensége úgy írható le, mint amikor természeti jelenségek kölcsönhatásba lépnek az épített környezettel és megzavarják a társadalom működését. A katasztrófa háttérében olyan dolgok állhatnak, mint például terrorista cselekmények, egészségügyi járványok pl világjárványok, technológiai zavarok beleértve az energiatermelés zavarát és meghibásodását. Függetlenül a zavar forrásától, a különböző katasztrófák hatásai gyakran minimalizálhatóak az esemény bekövetkezése előtti emberi cselekvéssel (Mileti, 1999). A turizmus a helyi kulturális és természeti környezettől való függése, valamint a szervezetek összetett hálózata miatt érzékeny a katasztrófa hatásaira (Jiang & Ritchie, 2017).

Brown és társai (2017) a katasztrófát úgy fogalmazzák meg, mint egy olyan hirtelen esemény, amelynek kiváltó oka kívül esik az érintett terület (közösség, vállalkozás) jelenlegi ellenőrzésén, továbbá megzavarja a terület működését és további erőforrások bevonását igényli az eseményre való reakálás és az abból való felépülés.

A tőke olyan erőforrások összességét jelenti, amelyeket további erőforrások megszerzésére vagy létrehozására lehet felhasználni (Miles, 2015). Egy közösség vagy egy vállalkozás erőforrásai és eszközei szintén tőkeként írhatóak le. (National Institute of Standards and Technology (NIST), 2015). Az erőforrások lehetnek tárgyi eszközök, szolgáltatások (közművek), potenciális erőforrások (hitel), emberek és immateriális javak. A tőkének ezen felfogása a potenciális és tényleges erőforrásokat egyesíti, melyek hozzájárulnak az alkalmazkodóképességhez, vagyis a szervezet azon képességeihez, hogy ellenálljon a

katasztrófának és felépüljön belőle (Norris et al., 2008). A katasztrófával szembeni ellenálló képesség a katasztrófa előtt meglévő tőke különböző formáira támaszkodhat (Cochrane, 2010).

Brown és szerzőtársai (2018) 33 cikket elemeztek annak érdekében, hogy kidolgozzák a szállodai reziliencia a egységesített keretrendszerét (2. ábra). Mayunga (2007) a közösségi ellenálló képesség meghatározásához öt tőkét azonosított: társadalmi, gazdasági, emberi, fizikai és természeti. Brown és társai (2018) ezt egészítette ki a szállodák számára fontosnak ítélt kulturális tőkével. A 6 aspektust tovább bontották előrejelző tényezőkre, amelyek így részletesebb képet adnak a katasztrófákkal szembeni ellenálló képességről.

2. ábra: A szállodai reziliencia egységesített keretrendszere



Forrás: Brown et al., 2018 alapján saját szerkesztés

A katasztrófák szempontjából fontosnak ítélt tőkék (capital) a következők: gazdasági, társadalmi, emberi, fizikai, természeti és kulturális. Az ábrán lévő egyes tőkét esetében azonosításra kerültek az előrejelző tényezők, amelyek a katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség kiépítését szolgálják. Az egyes tőkék egymástól függetlenek, ugyanakkor a szálloda, a tőkék és a reziliencia kerete mind kapcsolatban állnak egymással. A tőkék közötti függetlenség azt hivatott szemléltetni, hogy bármelyik előrejelezhető tőkeforrás kiépítése javuló ellenálló képességet eredményezhet (Brown et al., 2018).

Gazdasági tőke

A gazdasági tőkének olyan rugalmassági előrejelzői vannak, mint például a pénzügyi források elérhetősége, a jövedelmek sokfélesége, a pénzügyi erő, valamint a személyzet tagjainak személyes gazdasági rugalmassága. Mindegyik tényező hozzájárul ahhoz, hogy a szálloda képes legyen fenntartani vagy újraindítani a működését egy katasztrófa után. (Brown et al., 2018) Ezeken felül a megtakarítások, a jövedelem, a befektetések és a hitelek elérhetősége szintén a gazdasági tőke összetevői. (National Institute of Standards and Technology (NIST), 2015). A megélhetést biztosító jövedelemszerzési képesség hozzájárul a rezilienciához, mivel növeli az egyén képességét a jövedelem váratlan változásainak elviselésére (Mayunga, 2007). A karrierlehetőségek és az anyagi források növelik a személyzet hűségét a szálloda iránt, így nagyobb lehet a hajlandóságuk arra, hogy a katasztrófa alatt is dolgozzanak és segítsenek a helyreállításban. A gazdasági tőke mérőszámai közé tartozik a biztosítási fedezet, a pénzügyi források, az ügyfélbázis sokszínűsége és az üzlet kora (Brown et al., 2018).

Társadalmi tőke

A társadalmi tőkével összefüggő előrejelző tényezők közé tartoznak a társadalmi erőforrások, a kapcsolódás és kohézió; a csoportmunkára való képesség; és a bizalom. A társadalmi hálózatokon és társulásokon keresztül létrehozott bizalom nagymértékben hozzájárul a társadalmi tőkéhez. (NIST, 2015) Az előrejelzőket többféleképpen tudjuk mérni. A közösséghez fűződő kapcsolatokat mérhetjük a foglalkoztatás hosszú élettartamával, a helyi közösségi csoportokban való tagsággal, a közösségi eseményeken való részvétellel és önkéntes munkával is. A szervezeten belüli közösségi érzést a személyzet számára elérhető társadalmi tevékenységek, a személyzet szállodai munkaviszonyának hossza, és a személyzet által használt közösségi terek használata határozhatja meg. A csoportmunkára és a problémamegoldásra való képesség a szervezet döntéshozatali folyamatának vizsgálatával mérhető. A bizalom meghatározó szempont a tekintetben, hogy a szálloda munkatársai bíznak-e a szervezetben és a vezetőkben, és hogy azt az érzést keltik bennük, hogy támogató munkatársaik vannak (Brown et al., 2018).

Humán tőke

A humán tőke az emberek tudását, egészségét és készségeit takarja (NIST 2015). A humán tőke összetevői közt szerepel az alapvető fizikai és mentális egészség, a tanult és vele született készségek, valamint a katasztrófákkal kapcsolatos ismeretek, beleértve a felkészültséget, a tervek és a kockázat enyhítési erőfeszítéseket (Lee et al., 2013). Az egyének egészségi állapota az egészségügyi ellátáshoz való hozzáféréssel, valamint a személyzet és a vezetők

általános jólétével mérhető. A proaktív vezetési stílusnak része a tervezés és a képzések tartása, és az, hogy a szálloda mennyire összpontosít a tervezésre, és a személyzetet milyen mértékbe vonják be ebbe a tevékenységbe és a képzésekbe nagymértékben befolyásolhatja a szálloda katasztrófaelhárítási képességét. Az egyedi szakértelemmel (biztonsági terület) rendelkező munkavállalókat ösztönözni kell arra, hogy szerves részévé váljanak a hotel személyzetének és készségeikkel, tudásukkal segítsék a szálloda működését. Az ellenálló képesség előrejelző tényezői a humán tőke összefüggésében a következők: egészség, készségek, alkalmazkodó képesség, tudás és üzletmenet-folytonosság (Brown et al., 2018).

Fizikai tőke

A fizikai tőke az épületeket, területeket, helyi földrajzi adottságokat, valamint az ezekhez kapcsolódó emberi kapcsolódási pontokat jelenti. Továbbá a fizikai tőke az infrastruktúrát, beleértve az utakat, közműveket, helyi lakhatási normákat egyaránt magába foglalja. (NIST, 2015; Mayunga, 2007). A szállodaipar tekintetében a fizikai tőke az épületek robusztusságán túl az életbiztonsággal kapcsolatos jellemzőket is magába foglalja, például a riasztórendszereket és az evakuálási útvonalakat. A szálloda felkészültsége a személyzet és vendégek veszélyhelyzetben történő ellátásához szükséges készletek szintén a fizikai tőkéhez tartozik. Az üzletmenet folytonossága átfedésben van az emberi és a fizikai tőke között. A fizikai tőke előrejelzői közé tartoznak a kritikus információs rendszerek redundanciái, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára hogy működőképes maradjon. Mérésére eszköz lehet, hogy a szálloda rendelkezik-e rendszeres adatmentéssel, amely lehet felhő vagy akár papír alapú. A fizikai tőke előrejelző tényezőit két csoportra lehet bontani: életbiztonság és üzletmenet-folytonosság (Brown et al., 2018).

Természeti tőke

A természeti tőke előrejelző tényezői közé tartoznak a szálloda elhelyezkedésében rejlő környezeti kockázatok és a szálloda környezetre gyakorolt hatásai. A helyi környezet, valamint az ember és környezete közötti kölcsönhatás a természeti tőke része. (NIST 2015) Emellett a biológiai sokféleség, természeti erőforrásokhoz való hozzáférés és a környezet fenntarthatósága a turizmussal szemben is a természeti tőke összetevői. A szállodák környezeti veszélyeknek való kitettségének megértése segíthet abban, a szálloda vezetői értékeljék a környezeti veszélyek szervezetre gyakorolt hatását. A szállodák a környezetvédelemre való odafigyelés formájában jelezheti, hogy mennyire tudatos és elkötelezett a helyi erőforrások fenntartható használatának előmozdításában (Brown et al., 2018).

Kulturális tőke

A kulturális tőke a helyi tudást, attitűdöket és kompetenciákat egyesíti, a további erőforrások bevonásának biztosítására (NIST, 2015). A kulturális tőke kiépítésére a társadalmi tőkén túl más stratégiák is kidolgozhatóak. Például a veszélyekkel kapcsolatos helyi ismereteket és a helyi kapacitások fejlesztése és a katasztrófavédelmi tervekbe való beépítésének ösztönzése egy lehetséges módszer. A kulturális tőke előrejelző tényezői és mérőszámai két csoportra oszlanak: a társadalmi rendszerre gyakorolt kulturális hatás és a kulturális tudás (Brown et al., 2018).

Modell alkalmazása

A reziliencia dinamizmusa megnehezíti az intézkedések megértését és kidolgozását. A szállodai ágazat katasztrófákkal szembeni ellenálló képességének meghatározása olyan előrejelzők széles körét igényli, amelyek összekapcsolják a katasztrófákkal szembeni ellenálló képességet befolyásoló tényezők széles skáláját. Az integratív keretrendszer lehetőséget nyújt a szállodai szervezeten belül azon összetevők átfogó értékelésére, amelyek katasztrófa esetén hozzájárulnak a rugalmassághoz. A 6 azonosított tőke további 18 különböző, szállodákkal kapcsolatos ellenálló képességet előrejelző csoportra van bontva. A többváltozós megközelítés lehetőséget nyújt a szállodák katasztrófákkal szembeni ellenálló képességének bonyolultságának feltárására. Az ellenálló képesség kiépítése számtalan módon megvalósítható és magába foglalhat minden olyan gyenge pontot, amelyet a rendelkezésre álló erőforrások hiánya jelent a 6 tőkecsoport bármelyikében. A felvázolt előrejelző tényezőkön alapuló felmérési eszköz kidolgozása, majd a felmérés széles körű elvégzése a szállodai személyzet körében, képet fog nyújtania szállodavezetők katasztrófákkal szembeni ellenálló képességének erősségeiről és hiányosságairól. Az ebből származó információt lehet felhasználni arra, hogy a szállodai politikába, eljárásokba és képzésekbe beépítsék az ellenálló képességet (Brown et al., 2018)

II.4.3. Stratégiai vezetéssel megerősített rugalmassági keretrendszer

Ho és társai 2023-ben egy olyan szervezeti reziliencia keretrendszer dolgozott ki (3. ábra), amely integrálja Duchek (2020) által létrehozott keretet (Denyer) 2017 4Sight megközelítésével, és ezt szintetizálja Samimi és szerzőtársai (2022) által kidolgozott vezetési keretrendszerrel. A keretrendszer kapcsolatot biztosít a reziliencia forrásától, ami a stratégiai vezetés, egészen a reziliencia egyes szakaszaihoz tartozó folyamatokhoz és videlkedésekhez.

3. ábra: Stratégiai vezetéssel megerősített szervezeti rugalmassági keretrendszer



Forrás: Ho et al., 2023 alapján saját szerkesztés

Mivel a vezetők felelősek a szervezetük minden szintjére vonatkozó döntések meghozataláért, ezért a vezetők kiemelkedő jelentőségűek és a szervezeti rugalmasság egyik mozgatórugói. (Lombardi et al., 2021). Samini és társai (2020) szerint a stratégiai vezetésnek 8 alapvető funkciója van: jövőkép megalkotása; stratégiai döntéshozatal; érdekelt felek bevonása; erőforrások kezelése; információmenedzsment; felhatalmazás; motiválás és befolyásolás; társadalmi és etikai kérdések kezelése.

A stratégiai vezetők feladatai közé tartozik, hogy meghatározzák a szervezetük jövőképét, kiépítik és fenntartják az alapvető kompetenciákat, hatékony szervezeti kultúrát teremtenek, kiemelik az etikus gyakorlatokat, fejlesztik az emberi erőforrásokat, valamint kiegyensúlyozott szervezeti kontrollt vezetnek be (Hitt & Duane, 2002). Nutt és Backoff (1997) szerint a szervezet jövőképének kialakításában 3 összetevő játszik szerepet: az erőforrások rendelkezésre állása, a környezeti turbulencia és a változásra való fogékonyság. A turbulencia ösztönző hatással van a jövőkép megalkotására, a stratégiai vezetők pedig képesek felfedezni a turbulens körülményekből adódó lehetőségeket és veszélyeket. Boal és Hooijberg (2000) megállapította, hogy a stratégiai szemléletű vezetők a szervezeti környezet változásait a víziójukkal összefüggésben vizsgálják és elemzik. Az egyértelmű és világos jövőképek segítik a vezetőket abban, hogy könnyebben meghatározzák, hogy a változások milyen módon befolyásolják a szervezet jövőjét.

Az iparág érdekel felei közötti együttműködés rendkívül fontos a válság leküzdéséhez és a jövőbeni felkészültség megteremtéséhez. A stratégiai vezetők képesek proaktívan cselekedni, miközben határozottan irányítanak és kommunikálnak a különböző érdekelt felekkel. Továbbá segítenek az iparág helyreállításában azáltal, hogy a különböző érdekcsoportok érdekeit egyensúlyba hozzák (Shukla et al., 2022).

A környezeti bizonytalanság számos lehetőséget kínál a vezetők számára, hogy rugalmasan mozgósítsák szervezetük erőforrásait. Az ilyen vezetők döntő szerepet játszanak a társadalmi és humán tőke kihasználásának maximalizálásában. (Hitt & Duane, 2002). Az emberi tőke magába foglalja a holisztikus emberi erőforrás rendszert, valamint a jövőbeni menedzsment szakmákat a rugalmassági képesség fejlesztéséhez (Lee et al., 2022). A társadalmi tőke pedig az egyének és szervezetek közötti kapcsolatot foglalja magába, amelyek elősegítik az értékteremtést szolgáló tevékenységeket (Adler & Kwon, 2002). A belső társadalmi tőke a stratégiai vezetők és az általuk vezetett emberek közötti kapcsolatot írja le, míg a külső társadalmi tőke a szervezeten kívüli emberekkel kapcsolatos, akikkel a vezetők kölcsönhatásba lépnek hogy elősegítsék a szervezet előmozdítását. (Hitt & Duane, 2002).

A stratégiai vezetőknek hatékonyan kell gazdálkodniuk erőforrásaikkal és a pénzügyi erőforrások szerepére különösen oda kell figyelniük. A vezetőknek eszközöket kell szerezniük, fejleszteniük és integrálniuk kell azokat, hogy bővítsék erőforrás portfóliójukat és ezáltal belső képességeket hozzanak létre a versenyelőny megszerzése érdekében (Sirmon et al., 2007).

Duchek (2020) szerint az előzetes tudásbázissal rendelkezés azt takarja, hogy a szervezet ismeretekkel rendelkezik a környezetről, korábbi válságokról és azok sikeres leküzdéséről, amelyek mind fontosak a megelőzés szakaszában. Fontos a vállalaton belüli erős tudásbázis, a standard működési eljárások, valamint kézikönyvek, amik segíthetik a hatékony belső kommunikációt és a vállalaton belüli tudásátadást. A válságkommunikációs és üzletmenet-folytonossági dokumentációk hozzájárulnak a felkészültséghez, amely katasztrófa bekövetkezése esetén segíti a stratégia kialakítását és az erőforrások átcsoportosítását (Hitt & Duane, 2002).

Az erőforrások rendelkezésre állása azt jelenti, hogy a szervezeteknek szükségük van tartalék erőforrásokra, amelyeket rugalmasan képesek felhasználni. Eközben a hatalom és felelősség magába foglalja a decentralizációt, az önszerveződést, a közös döntéshozatalt, valamint a munkavállalók bevonását és felhatalmazását amelyek nagymértékben kapcsolódnak az alkalmazkodási képességhez (Duchek, 2020).

Előrettekintés és előrelátás. Az előrelátás egy cselekvés és a vezetőnek szükséges egy olyan gondolkodásmód, amellyel képes az előrelátás fejlesztésére és használatára. Az előrettekintés magába foglalja az előrelátást, az előrejelzést és a jövőre való felkészülést, amelyek mind segítenek a környezeti bizonytalanságok és válságok leküzdésében (Denyer, 2017). Ebben a szakaszban a vállalatoknak proaktív lépéseket kell tenniük, például megfigyelniük és azonosítaniuk kell a váratlan eseményeket, és meg kell erősíteniük a felkészülési képességüket (Duchek, 2020). A felkészülési képesség alapvető fontosságú a reziliencia szempontjából, amely fejleszthető például az erőforrások átfogó ellenőrzésével. A vállalatok folyamatosan tervezhetnek különböző forgatókönyveket az előrelátás megteremtése érdekében, hogy előrejelezzék azokat a tényezőket, amelyek hatással lehetnek a szervezet jólétére (Walsh, 2005).

Betekintés és megküzdés. A betekintés a jelenlegi körülmények értelmezését és az azokra való reagálást takarja (Denyer, 2017). Duchek (2020) szerint ebben a szakaszban a vállalatoknak párhuzamos intézkedéseket kell tenniük, például elfogadniuk a helyzetet, a valóságot és a kudarcot, miközben válságterveket készítenek és ad hoc megoldásokat dolgoznak ki. Egy válsághelyzet idején a vezetőknek felül kell vizsgálniuk a fejlődési előrehaladásukat, hogy gyorsan döntsenek arról, hogy mely projekteket folytatják és melyiket szüneteltetik.

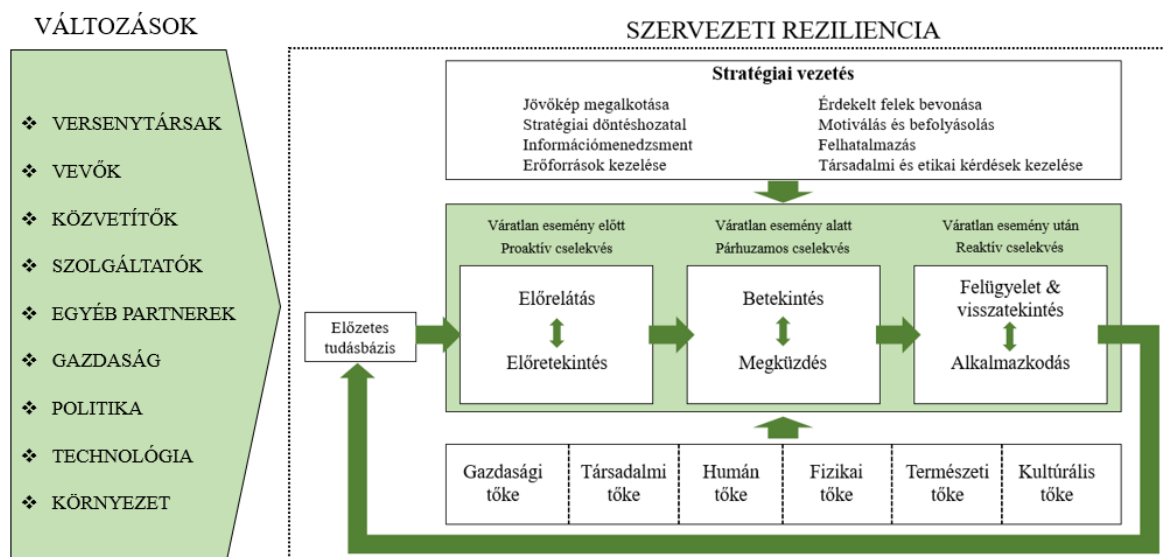
Az alkalmazkodáshoz vezető felügyelet és utólagos ellenőrzés Denyer (2017) megállapítása szerint: a felügyelet megköveteli a múltbéli események nyomon követését és felülvizsgálatát, valamint a változások értékesítését, a visszatekintés pedig a tapasztalatokból való tanulságok levonását takarja. Az alkalmazkodás a reaktív cselekvés kategóriájába tartozik, ami a váratlan eseményt követő reflexiót, tanulást és szervezeti változások végrehajtását jelenti (Duchek, 2020). A vállalatok vezetői ekkor újra tudják gondolni, hogy mit tehetnek a szervezet helyreállítása, újjáépítése és a jövőre nézve erősebb szervezeti reziliencia kialakítása érdekében. A tanulás és a változáskezelési képességek kialakítása és áttervezése elengedhetetlenek, mivel a szervezet változáskezelési folyamata döntő fontosságú a szervezeti reziliencia szempontjából (Duchek, 2020).

III. Kutatási adatok, módszertan

A személyes érdeklődésem okán a kutatással azt tűztem ki célul, hogy a szakirodalomban feltárt szervezeti reziliencia keretrendszerek alapján megvizsgáljam egy budapesten működő konkrét szálloda ellenálló képességét. Később pedig ezt összefoglalva javaslatot tegyek a szálloda rezilienciájának fejlesztési lehetőségére. A szakirodalomban fellelhető

keretrendszereket összesítettem és elkészítettem a szállodai reziliencia integratív keretrendszerét (4. ábra). A primer kutatás alapját is ez a keretrendszer biztosítja.

4. ábra: Szállodai reziliencia integratív keretrendszere



Forrás: Brown et. al., 2018; Ho et al., 2023; Melián-Alzola et al., 2020 alapján saját szerkesztés

Ezen célok elérése érdekében a szakirodalom elemzése után a vizsgálatot az alábbi kutatási kérdések irányították:

- Milyen egyedi jellemzői vannak a Hotel Momenst Budapest működésének?
- Milyen változások vannak a legnagyobb hatással a szállodára, amelyekre reagálnia szükséges?
- Milyen tőkék állnak rendelkezésére a szállodának?
- Miben nyilvánul meg a stratégiai vezetés fontossága?
- Milyen mértékű rugalmas ellenálló képességgel rendelkezik a szálloda?

III.1. Kutatási módszertan

A fent említett kutatási kérdések megválaszolása érdekében a primer kutatás során először azt kellett mérlegelni, hogy kvantitatív vagy kvalitatív kutatási módszertan kerüljön alkalmazásra. A kvantitatív kutatás előnye, hogy a nagy mennyiségű számszerű adatokból igazolni vagy cáfolni lehet a kutató hipotéziseit, valamint a reprezentatív kutatásból adódóan olyan következtetések megfogalmazására van lehetőség, amely széles körben érvényes lehet. Ezzel szemben a kvalitatív kutatás célja, hogy bonyolultabb és mélyebb összefüggéseket lehessen megvizsgálni és a specifikus helyzeteket lehessen feltárni. Legtöbbször kis mintán történik az

adatfelvétel, hiszen nem cél a reprezentativitás, hanem sokkal inkább az egyedi helyzet megértése a cél (mersz.hu, 2023).

Jelen kutatáshoz a kvalitatív módszereken belül a mélyinterjú lett kiválasztva, hiszen a vizsgálat célját az interjú alanyok egyéni meglátása, tudása és tapasztalata mozdítja elő. A kutatás fókuszát a szervezeti reziliencia adja, mely sok összetevőből álló, rendkívül komplex rendszer, melynek megértéséhez a szakértői mélyinterjúk szükségesek.

Az interjú felépítése félig strukturált és főként nyitott kérdéseket tartalmazott, bizonyos esetekben részletező kérdésekkel együtt. Az interjú során szükséges volt az, hogy az interjúalanyok megismerjék a kutatás háttérét és céljait, valamint azt is, hogy milyen fázisban tart a kutatás. Az interjúk lebonyolítása 2023. április 13-14-én történt, és összesen 3 szakemberrel készült interjú. Elsőként Kanel Gyulával, a Hotel Moments Budapest igazgatójával készült egy személyes mélyinterjú, közel 2 órán keresztül. Rögtön ezután Szabó Zsuzsanna, a szálloda Resident Managere is válaszolt a kérdésekre több, mint 1 órán keresztül. Másnap Hajdu Miklós, a Continental Group Sales, Marketing & PR igazgatója adott online interjút.

A vizsgált szervezeti reziliencia modell alapján Kanel Gyula a változásokra, valamint a stratégiai vezetésre irányuló kérdésekre adott választ, míg Szabó Zsuzsanna a szálloda erőforrásait (tőke) és a váratlan események fázisait érintő kérdésekre válaszolt. Hajdu Miklós pedig a Continental Group-ot képviselve válaszolt a szállodai rezilienciát érintő kérdésekre.

III.2. Vizsgált minta

A kutatás alapját képező szálloda kiválasztása a következő szempontok szerint történt. A fő szempont az az volt, hogy olyan szálloda kerüljön megvizsgálásra, amely nem egy nagy nemzetközi márka képviselője, hanem lehetőleg magyar tulajdonosokkal rendelkezzen és magyar üzemeltetéssel. Ezzel az volt a cél, hogy a kutatásban feltárt eredmények egy olyan szálloda segítségére legyen, amely egy hazai turisztikai szereplő üzemeltetésében van. A kiválasztás másik szempontja az volt, hogy a választott szálloda üzemeltetése a koronavírus járvány alatt is folyamatos volt és nem zárt be, vagy maximum csak nagyon rövid időre. Az első szempont alapján még több szálloda is szóba kerülhetett, ugyanakkor az utóbbi szempont már jelentősen leszűkítette a kört. Végül az A8 Palace Hotel Zrt. átalát tulajdonolt és a Continental Group által üzemeltetett Hotel Moments Budapestre esett a választás, mivel teljesült az a feltétel, hogy magyar tulajdonosokkal és magyar üzemeltetővel rendelkezzen, valamint a pandémia alatt is csupán két hónapra zárt be.

III.2.1. Continental Group bemutatása

A Continental Group egy magyar tulajdonban lévő szállodaüzemeltető cég, mely a turisztikai iparág egyik meghatározó szereplője. 2006-ban nyitotta meg első szállodáját Budapesten, a butikhotel kategóriájába tartozó Hotel Parlamentet, majd pedig 2009-ben a Hotel Palazzo Zichy-t. A tapasztalatokat kamatoztatva a szállodai portfólió 2016-ban egy újabb egységgel bővült, hiszen ekkor nyitotta meg kapuit a Hotel Moments Budapest. A világjárvány közepén a Belgrád rakparton új hotelt nyitott a cégcsoport, Hotel Vision néven. Nem csak Budapesten, hanem vidéken is vannak a Continental Group által üzemeltetett szállodák, Esztergomban a Portobello Wellness & Yacht Hotel és a Grand Hotel Esztergom várja a vendégeket. A szállodákon kívül két golf klubot is üzemeltet a cég, Budapesten a Continental Citygolf Club, a Balaton északi partján pedig a Balaton Golf Club várja a golfozást kedvelőket. A cégcsoport legújabb tagjai a 2022-ben nyitott Emerald Hotel & Suites, valamint a Hotel Oktogon Haggemacher butikszállodák. Utazási irodák tekintetében pedig a Continental Group égisze alatt működik a Continental Travel és az Aktív Tours (continentalgroup.hu, 2023).

A felsővezetést tekintve Flesch Tamás a cég ügyvezető igazgatója, akinek a fő feladata a vállalkozás stratégiai irányítása és vezetése. Testvére, Flesch Gábor a cég operatív igazgatójaként tevékenykedik, feladatai közé tartozik a szállodák pénzügyi és gazdasági irányítása és a napi operatív munka összehangolása. A cég kreatív igazgatásáért, arculatáért és a márkázásért Patakfalvi Réka felel. A két utazásszervező cég működtetéséért pedig Kanel Judit, ügyvezető igazgatóként felel. (continentalgroup.hu, 2023).

III.2.2. Hotel Moments Budapest bemutatása

A Hotel Moments Budapest az Andárssy út 8 szám alatt elhelyezkedő négycsillagos butik szálloda. Összesen 99 szobával várja a vendégeket, akik 3 kategória közül tudnak választani: Superior szobák, Executive szobák és Suite lakosztályok (hotelmomentsbudapest.hu, 2023).

Az épület az 1880-as években épült fel báró Schossberger Henrik, vagyonos kereskedő által, aki Feszty Adolfot bízta meg az épület megtervezésével. Elsősorban lakóháznak készült, de az építést követően a lakások mellett irodákat és üzleteket alakítottak ki a földszinten és az emeleteken egyaránt. 30 évvel később a Magyar Élet- és Járadékbiztosító Intézet tulajdonába kerül, akik egy 4. szinttel bővítették az épületet és további irodákat alakítottak ki. A Magyar Nemzeti Bank Nyugdíjintézetének tulajdonába még a második világháború előtt került, 1945-től pedig az új tulajdonosa az állam lett. Az 1990-es évek végére a korábbi fejlesztések és átépítések ellenére már kihasználatlanul és lepulsztul állapotban volt. 2007-ben a homlokzatot

felújították, majd 2013-ban a CD Hungary befektetői csoport úgy döntött, hogy szállodává alakítja az épületet (epiteszforum.hu, 2023).

Miután a szálloda 2016-ban megnyitotta kapuit, 2018-ban elnyerte a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége által meghirdetett az Év Szállodája díjat, majd pedig 2022-ben szintén megnyerte a díjat a budapesti négy csillag „limited service” kategóriában. Ez a díj Kanel Gyula, a szálloda igazgatója szerint azért is mérvadó, mert a magazinok által kiosztott díjakkal ellentétben, az Év Szállodája díj esetében szakmai zsűri és tapasztalt szakemberek döntenek arról, hogy kinek ítélik oda a díjat (turizmus.com, 2023a).

Bár „limited service” kategóriába tartozik a szálloda, mégis sok vendég választja, mikor Budapesten tartózkodik. Ennek egyik oka az elhelyezkedés lehet, ami Kanel Gyula szavaival élve „varázslatos”. A térképen is jól látszik, hogy a Hotel Moment Budapest olyan környéken van, ahol az 5*-os szállodák veszik körül, az Andrássy úti elhelyezkedés pedig szintén „európa klasszisú” és ez emeli a szálloda fényét. A másik oka a szálloda stílusának eltalálása. Egy régi palota épület, aminek stílusa az eleganciát tükrözi olyan formában, amely könnyen fogyasztható. A szállodába belépve modern és kellemes környezettel találkozik a vendég, a visszajelzések alapján pedig a hófehér belső egyértelműen a letisztultságot sugározza. Ezek alapvetően objektív tényezők, a vendégek szubjektív véleményét pedig nagymértékben meghatározza a személyzet kiváló kvalitása és a nagyon alacsony fluktuáció, ami 2021 óta szinte nem ismert fogalom a szállodánál.

Jelenleg a szállodában nagy kihívás az F&B területe, mert erre a részlegre még mindig nem könnyű minőségi munkaerőt felvenni és ez a vendégek visszajelzéseiben is látszik, hogy a reggeliztetés nem mindig felel meg bizonyos minőségi elvárásoknak. Ezen a területen egy folyamatos együttműködésre van szükség, mivel az F&B részleget nem a szálloda üzemelteti, hanem egy külsős cég. Továbbá a világjárvány miatt a Minute Lounge & Bar is bezárt, a pandémia után pedig az Opera gint is piacra dobó cég bérelte ki a bárt. Ez azt jelenti, hogy két olyan céggel kell a szálloda kiegészítő szolgáltatásait üzemeltetni, akikre nem lehet úgy hatni, mintha belső egységként üzemeltetnék azokat. Emiatt a legnagyobb kihívás, hogy az F&B részleget működtető két külön céggel úgy tudjanak együttműködni, hogy a szálloda minőségi szolgáltatásai ne csorbuljanak.

III.3. Interjúalanyok bemutatása

III.3.1. Kanel Gyula, a Hotel Moments Budapest igazgatója

Kanel Gyula a szállodaiparban már 14 éves korában elkezdett dolgozni, amikor a nyári szünetek alatt az akkoriban Forum Hotelként ismert, ma már InterContinental Budapest-ként

működő szállodában bellboyként dolgozott. Az érettségi után másfél éves portás és szobafőnök képző iskolát végzett, utána pedig főiskolán tanult tovább. Tanulmányai mellett folyamatosan dolgozott a szállodában, 1998-tól már a recepciók csapat tagjaként. 2002-ben megbízták egy újonnan kitalált részleg kialakításával és vezetésével, amit Instant Service Center-nek neveztek el, amely egy felokosított telefon központ volt. Ezek után sikeresen megpályázta a reservation manager pozíciót, majd fél év után a feladatai mellé újra megkapta az Instant Service Center üzemeltetését. Ezután következett a Front Office Manager pozíció, majd 2012 környékén Director of Rooms Divisions -ként dolgozott egészen addig, amíg el nem hagyta a szállodát.

A Continental Group-pal Flesch Tamás megkeresése által került munkakapcsolatba, amikor bemutatták neki az Andrassy út 8 szám alatt levő romos épületet, melyből egy 100 szobás 4 csillagos szállodát terveztek nyitni, és ezen szálloda igazgatásával bízták meg. Az építkezés húzódása miatt végül 2015 szeptemberében csatlakozott a céghez, amikor már látható volt, hogy 2016 első negyedében meg lehet nyitni a szállodát. A Hotel Moments Budapest sikeres megnyitását mutatja, hogy az év végére a 4 csillagos szállodák kategóriájában a TripAdvisoron a 2. helyen állt, míg a Booking-on az első helyen.

Kanel Gyula elmondása alapján „a butik hoteleknél mindig az elegancia az, amit ki kell emelni, noha kevés személyzettel dolgoznak, kifelé úgy kell tünnie, mintha valami nagyon elegáns és egyedül alkotnának.

III.3.2. Szabó Zsuzsanna, a Hotel Moments Budapest igazgatóhelyettese

Szabó Zsuzsanna a szállodaipari karrierjét 2005-ben kezdte az InterContinental Budapest szállodában, mint Reservation Agent. 2006-tól kezdve dolgozott recepciós-ként, Front Office Supervisors-ként, Duty Manager-ként, valamint Club Lounge Duty Manager-ként is. Több, mint 13 évet dolgozott az InterContinentalnál, míg 2018-ban felkérték az újonnan nyíló D8 Hotel Front Office Manager pozíciójának betöltésére. Egészen 2020-ig dolgozott ott, majd több kisebb szálloda menedzseri feladatait látta el, mígnem 2022 májusában felkérték, hogy legyen a Hotel Moments Resident Manager.

III.3.3. Hajdu Miklós, a Continental Group Sales, Marketing & PR igazgatója

Hajdu Miklós 2009-ben a főiskolai tanulmányai mellett kezdett el dolgozni a szállodaiparban, a reggeliztetőként, majd pedig egy akkoriban nyíló butik szállodában recepciós-ként. 2012-ben került a Sofitelhez, ahol a Sales részlegen dolgozott Leisure Sales Executive-ként, Corporate Sales Manager-ként, végül pedig értékesítési igazgatóhelyettesként.

2018-ban a Continental Group kereste meg Hajdu Miklóst az akkor épülő D8 igazgatói pozíciójának betöltésére. Ekkoriban fő feladata volt a szálloda nyitásának előkészítése, a szállodai személyzetének kialakítása, valamint a teljes üzemelési koncepció kialakítása. A tervezési fázis 1 évet vett igénybe, utána pedig 1 évig üzemeltette a szállodát, mint igazgató. 2019 végétől pedig a Continental Group értékesítési, marketing és PR tevékenységéért felelős igazgató.

III.4. Kutatás korlátai

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a vizsgálat során feltárt eredmények nem lesznek általánosíthatóak, hiszen a kutatás kifejezetten egy szállodára összpontosít, még pedig a Hotel Moments Budapest-re. Ebből adódóan az Eredmények fejezetben leírtak kizárólag erre a szállodára érvényesek. Az általánosítás ellenére viszont a kutatás lehetőséget nyújt arra, hogy képet alkossunk az említett szálloda rugalmas ellenálló képességéről.

További korlátja a kutatásnak, hogy az interjúk során szerzett információk bár rendkívül sok és lényeges elemét tartalmazzák a szálloda felépítésének és működésének, mégis szűrve kerültek átadásra. Ennek oka, hogy a szállodát érintő olyan információkat nem szerettek volna nyilvánosságra hozni az interjúalanyok, amelyeket a versenytársak felhasználhatnak és a saját előnyeikre fordíthatnak, versenyhátrányt okozva ezzel a Hotel Moments Budapest-nek.

IV. Eredmények

IV.1. A Hotel Moments Budapest üzemeltetési koncepciója

A Hotel Moments esetében adott volt az Andrássy úton lévő épület tulajdonosa, aki úgy döntött, hogy az épületet szállodává szeretné alakítani. Abból, hogy valakinek van pénzügyi tőkéje és lehetősége egy szálloda nyitására, még nem következik az, hogy a tudása is megvan annak gazdaságos működtetésére. Az ilyen esetekben általában két lehetőség közül tud választani a tulajdonos. Az egyik, hogy bérbe adja az ingatlant egy fix összegért cserébe, mely opciónál a tulajdonosnak nincs érdekeltsége az üzemi eredményben, mivel ő akkor is ugyanazt az összeget kapja, ha sikeres az üzemeltetés, és akkor is ha nem.

Ezzel szemben a másik opció az üzemeltetői szerződés, mely koncepciójában komplikáltabb, tulajdonosi oldalról mégis bizalomgerjesztőbb, mert bár van benne kockázat, alapvetően olyan megállapodást köt az üzemeltetővel, ahol mindkét fél érdekelt lesz abban, hogy a szálloda minél jobb eredményt érjen el és minél jobb gazdasági mutatókkal rendelkezzen. A közös kooperációval egy jobb eredmény érhető el, ugyanakkor valószínűleg több konfliktushelyzetet is szülhet.

A Continental Group-pal kötött üzemeltetési szerződésben meg van határozva az, hogy a tulajdonos megépíti a szállodát. A Continental Group már abban a szakaszban beszáll a projektbe, amikor az még csak a tervezésnél tart és a tervezőasztalon fekszik. Ez azért lényeges, mert ebben a fázisban a cég képes segíteni a tanácsaival abban, hogy a épület a stílusán kívül funkcionalitásában is illeszkedjen a szálloda üzemeltetéséhez. Ebből adódóan a cég képviselői részt vesznek azonok a beszélgetéseken, ahol a tulajdonos, tervező és kivitelező is jelen van.

A másik oka a korai bekapcsolódásnak az, hogy az üzemeltetési szerződésben a Continental Group-nak el kell köteleződni egy éves költségvetés mellett. Ennek megalkotásában és teljesíthetőségében akkor tudnak pontosak lenni, ha már a tervezés kezdeni fázisában részt vesznek. Emellett egy tanácsadói szerződés formájában a kivitelezés folyamatában is fontos szerepet vállalnak.

A szálloda nyitása előtt körülbelül 6 hónappal belép az épületbe a szálloda első dolgozója, aki jellemzően az igazgató és egyszemélyben elkezni erősíteni a Continental Group és a tulajdonos közötti együttműködést. Továbbá ebben a szakaszban történik a személyzet toborzása is. Az, hogy az üzemeltető cég a nulladik ponttól jelen van az új szálloda nyitásánál azért különösen előnyös, mert a tanácsadói szerződés gördülékenyebben megy át üzemeltetési szerződésbe. A tanácsadás során a tulajdonos részéről kialakul egy erős bizalom, ami a szakmai tudás minőségének különösen betudható.

A Hotel Moments üzemeltetésének egyik nehezítő tényezője, hogy ebben a tulajdonosi struktúrában jól kell tudni ügyeskedni. Mire a tulajdonos kialakítja a saját pénzén és erőforrásaiból a szállodát, addigra kialakul egy emocionális kötődés a termék és a tulajdonos között, amit üzemeltetőként nem mindig könnyű kezelni és a munkának az egyik legnagyobb kihívása megtalálni azt az egyensúlyt, hogy a tulajdonos elvárásainak is megfelelően az üzemelés, de racionális szempontból is legyen értelme a döntéseknek. Egy lényeges kihívás az, hogy a tulajdonos ne lépje át a szerződéses keretben megfogalmazott jogosultságait és hatókörét, melyből akár kialakulhat egy érdekellentét a tulajdonos és az üzemeltető között. A Hotel Moment-nél a tulajdonos és üzemeltető közötti kapcsolat kiválónak mondható és a bizalom is megvan mind a két irányból.

Tapasztalatok azt mutatják, hogy válsághelyzetben a tulajdonos hajlamosabb beleszólni az apróbb operatív döntésekbe, míg abban az esetben, ha gazdaságilag jól üzemel a szálloda és szubjektíven valami nem tetszik a tulajdonosnak, akkor azt kevésbé fogja szóvá tenni. Ezt az üzemeltető szempontjából rugalmasan kell kezelni és Hajdu Miklós elmondása alapján az

megállapítható, hogy ha a gazdasági körülmények és az általános üzemi eredmény pozitív, akkor könnyebb kezelni a tulajdonosi konfliktust.

IV.2. Szállodát érintő változások

Kanel Gyula elmondása alapján *„a turizmusban és a szállodaiparban tényleg nagyon sok változó van”*. A turizmusban 2019 volt az legjobb év, akkor minden szállodás *„királynak érezte magát”* és 2020 február elején még egy turizmus gála is volt, ahol a beszélgetéseket még a pozitívizmus jellemezte, majd jött a koronavírus járvány és másfél hónapra rá minden szálloda bezárt. Kanel Gyula azt emelte ki, hogy az iparágat érintő számos kihívás mellett az igazi veszély, hogy *„abszolút nem tudnak felkészülni azokra a világot vagy régiót érintő változásokra, melyek egyik pillanatról a másikra bekövetkezhetnek. Számos iparágra szüksége van még egy világjárvány alatt is, a szállodaipar nem ilyen, különösen ha még meg is tiltják az utazást.”*

Versenytársak

Kanel Gyula a versenytársakat inkább a kihívás kategóriájába sorolja. Egy új szálloda nyitásánál amennyiben a termékek és szolgáltatások színvonala jó, akkor nagyon gyorsan felível, viszont ilyenkor kerül elő a megfelelő üzemeltetési tapasztalat, amely meghatározza, hogy a felívelés milyen gyorsan esik vissza, vagy mennyire marad fenntartható. A Moments elmúlt 7 sikeres éve azt mutatja, hogy az új szereplők megjelenésétől nem félni kell, hanem inkább kihívásként kell kezelni. Ilyen kihívás lehet az is, amikor a Continental Group portfólióján belül nyílik egy új szálloda és az tekinthető versenytársnak. Erre példa a 2020-ban nyitott Hotel Vision, valamint 2022-ben megnyitott Hotel Oktogon Hagenmacher.

Egy olyan új szálloda megjelenése az Andrássy úton, mint a W Budapest Hotel, Kanel Gyula szerint sokkal inkább a kérdőjeleket sokasítja az iparágat tekintve, mert azt nem lehet tudni, hogy mennyire tudatos tervezés zajlik a háttérben amögött, hogy az utóbbi időben Budapesten sok ismert márka jelenik meg új szállodákkal.

A versenytársa figyelésénél sokszor előkerül a TripAdvisor, de ez egy csalóka mérőszám. Sok szállodának fontos és sok mindent meg is tesznek, hogy a helyezésük jól alakuljon, ugyanakkor a Booking egy sokkal objektívebb mérőszámnak tekinthető, mert ott csak a letöltött foglalás után lehet értékelést hagyni. Ugyanakkor a TripAdvisor is fontos lehet, hiszen szemléltetni tudja, hogy melyik szálloda az, amelyik elkezd figyelni a minőségi szolgáltatásra. A Hotel Momentsnél a személyzet folyamatosan figyeli a szállodák rangsorát mind TripAdvisoron, mind Bookingon, és nyomon követik a negatív kommenteket egyaránt. Továbbá a housekeeperek a Bookingon folyamatosan monitorozzák, hogy a szobatisztaság

hogyan áll és a reggeli megbeszéléseken rögtön visszajeleznek a vezetőknek, amennyiben negatívan alakulna.

Ezen felül Kanel Gyula úgy véli, hogy *„a versenytársak okozta kihívás abban is rejlik, hogy a Moments mennyire képes a tervszámait tartani úgy, hogy a meglévő és új versenytársaknak is muszáj lesz bevételt produkálniuk”*. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nagyobb szállodák 3-4 évig regnáló külföldi igazgatói egy dolgot tűztek ki célként: minél magasabb számot tudjanak kimutatni GOP-ban (Gross Operating Profit), és sok esetben beáldozzák az átlagárat azért, hogy egy magas foglaltságot érjenek el. Ha ezek a felső kategóriás szállodák a jövőben elkezdik lenyomni az árat, akkor kialakul egy rés a négy csillag és a felsőkategória között, melynek hatására a 4 csillagos szállodáknak is csökkenteniük kell az árakat.

Ennek az kihívásnak a csökkentése a Hotel Moments szemszögéből két irányból zajlik. Az egyik irány a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, amely azt tűzte ki célul, hogy megpróbálják a nagy, 5*-os szállodák vezetőit meghívni beszélgetésekre és integrálni őket. Kanel Gyula kiemelte, hogy a MSZÉSZ nehéz helyzetben van, mivel a nagyobb szállodák súlytalannak tartják, hiszen az elmúlt időszakban nem tud felmutatni olyan konstruktív ajánlatot, amit a kormánynál el tudott fogadtatni. Voltak kisebb sikerek, de jelenleg inkább a Magyar Turisztikai Ügynökség az, aki meghatározó közigazgatási szereplő az iparágban belül. Természetesen az MSZÉSZ által elért eredmények mögött is hatalmas lobbizás van, a legutóbbi sikert még a pandémia előtt érték el, amikor sikerült elérni az ÁFA 5%-ra való csökkentését, azóta viszont nem igazán sikerült áttöréseket. A külföldi igazgatók integrálása érdekében a következő közgyűlést angol nyelven tartja a szövetség, mellyel gesztust szeretnének gyakorolni, hogy külföldiként is érdemes részt venni a megbeszéléseken.

A kihívás kezelésének másik iránya pedig az, hogy bár valószínűleg valamennyit korrigálni kell az átlagáron, de a Hotel Moments vendégköre teljesen más, mint az 5*-os szállodák vendégköre. A hatalmas házak nem képesek olyan minőséget nyújtani a vendégnek, mint amire egy butik hotel képes. Leginkább a személyesség hiányzik a 3-400 szobás szállodákból, ahol nehéz a saját nevén szólítani a vendéget. Ezen a téren viszont versenyelőnyben van a Hotel Moments, hiszen a 99 szoba még egy olyan mennyiség, ahol a vendégek kezelése lehetővé teszi a személyességet. Ezáltal a szállodában olyan kontextust alakítanak ki a vendégekkel, amit a nagy szállodákban nem lehet megvalósítani.

Vevők, vendégek

Kanel Gyulával történő interjú során kiderült, hogy a vendégek minőségbeli és elvárásbeli változása van az egyik legnagyobb hatással a szállodára. Ezzel elsősorban a pandémia alatt és

után szembesültek. A Covid-19 óta teljesen megváltozott az utazói magatartás, amellet, hogy természetesen a régebbi típusú vendégek is megmaradtak. Az utazás engedélyezése következtében szinte rögtön ráömlött a turistasereg Budapestre, mai azt eredményezte, hogy gyorsan magához tért a város. Korábban a járvány alatt a kormány oldaláról az volt a kommunikáció, hogy a budapesti szállodák nyissanak a vidéki vendégek felé, de az tudható volt, hogy ők nem fognak olyan szállodába menni, mint a Hotel Moments, mivel a vidéki turisták esődleges preferenciái közt szerepel, hogy milyen kiegészítő szolgáltatásokkal rendelkezik a szálloda, értve ezalatt a wellnest, éttermet és a bár. Emellet ez a megoldás azért sem volt egy járható út, mert egy bizonyos árszínvonalat tartani kellett, nem lehetett nagyon lecsökkenteni a szobák árait.

A nemzetközi turizmus gyors visszatérésével egyetemben a vendégek elvárásai is borzasztóan nagyok lettek. Ezt tovább nehezíti az a jelenség, hogy amikor nagyon gyenge volt a forint, akkor olyan vendégkör is jött budapestre, akik korábban nem a négy csillagos szállodához szoktak. Egy olyan vendég, aki 2-3 csillagos szállodához szokott, de az árfolyam miatt megengedheti magának, hogy egy 4 csillagos hotelt válasszon, akkor ott olyan olyan elvárásokat támaszt, amit egy 4 csillagos szálloda nem tud kielégíteni, de talán még egy 5 csillagos sem. Ebből adódóan egy követelőző kapcsolat alakulhat ki a vendég részéről, ami azt eredményezi, hogy a tartózkodás alatt megkeserednek, mert nem azt kapják, amire számítottak. Ez a jelenség a Momentsre hatványozottan hatással volt, hiszen a szobák árai általában magasabbak a többi 4 csillagos butikhotelhez képest, ráadásul a kiegészítő szolgáltatások tekintetében hiányosabb a szálloda.

Emellet az is tapasztalható, hogy a 4 csillagosos vendégek is többet követelnek, hiszen az elmúlt években számos új szoba nyílt, közel 2000 szobával bővült a budapesti piac, amiben jópár 4*-os van, tehát jelengleg a vendégek jobb pozícióban vannak, mert a kínálat nagyobb, mint a kereslet. A Momentsnél a kihívást az adja, hogy bár a személyzet a tudása és képessége legjavát adja a mindennapi működés során, az elégedetlen visszajelzések demoralizáló hatással lehetnek rájuk. A vezetőség feladata, hogy az ilyen negatív hullámokat képes legyen a dolgozóknak kiegyenlíteni.

A vendégeket tekintve abban is változás történt, hogy a járvány alatt sokkal szabálykövetőbbek és elfogadóbbak voltak a vendégek, betartották a szabályokat és nem pazaroltak. Azóta ez megváltozott és visszatért a Kanel Gyula megfogalmazása szerinti „kánaáni állapot”, ami 2019-ben volt. Ez a változás annak tudható be, hogy a Covid-19 alatt az emberek a saját életüket érezték veszélyben, saját bőrükön tapasztalták a válságot, és emiatt tudatosabbak voltak, figyeltek a fenntarthatóságra. A szállodai személyzet közül is

sokan gondolták azt, hogy ez a tudatosság hosszabb távon megmarad a vendégekben, viszont sajnos ez nem így történt.

Közvetítők

Az intejük során szóba kerültek a közvetítőkben történő változások. Az elmúlt időszakban történtek fúziók, például a Microcosmos Utazási Irodát felvásárolta egy külföldi cég. A magyar DMC-k (Destination Management Company) esetében sok tönkrement, illetve sok töredékre összehozták. Erre példa a Continental Group portfólióján belül a Continental Travel és az Aktív Tours, amik a járvány alatt 1 utazási irodává alakult és 22 emberből már csak 7 munkavállaló dolgozik ott. Most, a helyzet javulása után újra szükség lenne a DMC-kre, akik a az üzleti rendezvényeket be tudnák hozni az országba, de jelenleg nincs elég embere a megmaradt utazási irodáknak.

A Hotel Momentet ez nem igazán érintette, mivel a márkanév nélküli szállodák a Bookingnak nagyon ki vannak szolgáltatva. Amit a nagy, márkás szállodák marketingre költenek el pénzt, azt a kis szállodák magas jutalékként fizetik ki például a Bookingon értékesített szobák után. Ugyanakkor Kanel Gyula felhívta a figyelmet arra, hogy az értékesítési csatornákon ne legyen egyeduralkodó, hanem a terepet ki kell egyenlíteni és meg kell erősíteni más értékesítési csatornákat is. A problémát viszont az jelenti, hogy a saját honalpos foglalás a 15%-os szintről nem fog tudni erősödni. Emellett a corporate (üzleti) foglalásokra lehetne még támaszkodni, viszont a nemzetközi technológiai és egyéb vállalatok kizárólag a nagyobb szállodaláncokkal fognak szerződni és nem a kisebb butikhotellekkel. A márkaragaszkodás nagyon fontos az ilyen vállalatoknak, emiatt a Moments ügyfélkörét csak kis részben alkotja a corporate szegmens. Jelenleg a szálloda inkább a kisebb vállalkozásokat keresi és célozza meg, főleg a környékbeli irodákon keresztül próbálnak meg corporate foglalásokhoz jutni. Ugyanakkor azt látni kell, hogy az ilyen kis szállodák, mint a Moment alacsony alkuerővel rendelkeznek a corporate vendégekkel szemben, emiatt az ilyen ügyfelek kezelése is sokkal rugalmasabban kell, hogy történjen. Mindebből következik az is, hogy elsősorban nem a corporate ügyfelek vannak preferálva.

Szolgáltatók

A szolgáltatókat érintő változások nagy hatással vannak a szálloda működésére. A légitársaságok esetében a járatsűrűség egy nagyon fontos tényező. A megváltozott járatindulások és éreztetések miatt a Momentsnak például módosítania kellett a check-out és check-in időpontokat, ugyanis a délutáni repülőjáratok indulása miatt a vendégek később szeretnék elhagyni a szobákat, viszont akkor nem maradna idő a szobák kitakarítására. Emiatt

a check-outot előre hozták 11 órára, emellett természetesen biztosítják az ingyenes csomagmegőrzést. A check-out időpontot a vendégek teljes mértékben kihasználják, 60-70%-uk bent marad 11-ig és csak nagyon kevés az, aki korábban elhagyja a szállodát. Továbbá a vendégek 10%-a veszi igénybe a late check-outot, ami csakugyan megnehezíti a szobák takarításának összehangolását. Ezek az arányszámok azt mutatják, hogy manapság a vendégek is sokkal kényelmesebbé váltak.

A repülőjáratok érkezésének és indulásának változása miatt az inventory (szállodai szobaállomány) kezelése vált kulcskérdéssé. A korán érkező vendégek is problémát okoznak, hiszen early check-in az igényük, amit kizárólag plusz díj ellenében lehet csak igénybe venni. Ilyenkor viszont át kell osztani a szobákat, amely felborítja az egész foglaltságot. A napi mozgások lebonyolításához egy sokkal stratégiaibb szintű gondolkodás kell a recepción is. A légitársaságoknál azért nem tudnak tovább sűríteni járatokat, mert náluk sincs megfelelő mennyiségű munkaerő. A reptér még mindig nem érte el a 2019-es forgalmát emiatt. Ez ezért befolyásolja a szállodát, mert a tervezésnél a Moments figyelembe veszi a járatszámokat, ugyanakkor ha történik egy olyan változás, mint például a LOT (lengyel légitársaság) hirtelen beszünteti a Budapest-New York járatot, ez erősen befolyásolja az USA-ból Budapestre érkező vendégek számát.

Egyéb partnerek

Egyéb partnerek tekintetében nincs olyan jelentős változás, amely hatással lenne a szállodára. A Hotel Moments tagja a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének, akik igyekeznek kisebb-nagyobb célokat elérni. Az energiatámogatást sikerült elérnie, viszont a támogatás mértéke meglehetősen csekély volt. A járvány alatti támogatásból is csupán azok a szállodák részesültek, akik megtartották az embereiket, viszont a munkavállalókat csak úgy lehetett megtartani, ha a szálloda üzemel. A Moments kapott segíteget, hiszen két hónapot leszámítva nyitva volt a pandémia alatt, viszont azok a szállodák, akik bezártak nem kaptak segítséget az újranyitáshoz.

Gazdaság

A gazdasági kontextus szempontjából 2019-ben az iparág a csúcson volt. Most a Covid-19 után már jól láthatóan kezd visszaállni a 2019-es évhez hasonló felívelés, de Kanel Gyula hangsúlyozta, *hogy „nagyon oda kell figyelni az árpolitikára, a tervezésre, szervezésre és a stratégiára”*. A Hotel Moments a januári és februári hónapokat elbukta a várossal szemben ugyanis 55-60%-os foglaltság volt, míg az átlag minimum 60% volt és a Moments általában az átlag fölött szokott lenni. Ennek oka hogy az előző év szeptember és december közötti

időszakban a hóközi pick-up nagyon szépen alakult, magasan lehetett tartani az árakat és jöttek is a vendégek. Ugyan ezt tervezték be az év első hónapjaira januárra és februárra természetesen alacsonyabb árszínvonalon. Viszont kiderült, hogy a szezonhoz képest magas ár miatt a vendégek nem foglaltak a Momentsnél és nem volt hóközi pickup. Azok a szállodák akik átlag felett teljesítettek már novemberben levitték az áraikat és azon is tartották és csak pár %-ot kellett hónapon belül összegyűjtenie, míg a Momentsnél 15% -ot kellett volna hónapon belül összeszedni. Az év ezen szakaszában mindenkitől pozitív visszajelzések jönnek és Kanel Gyula úgy értékeli, hogy *„a gazdasági változások szempontjából zseniális évnak néznek elébe.”*

Politika-jog

A politikai és jogi változások közül egyértelműen a járvány előtti ÁFA csökkentése volt hatással a szállodai gazdálkodásra. Azzal, hogy 18%-ról lecsökkent 5%-ra az ÁFA, sokkal több pénz marad a szállodánál, ami az eredményesebb gazdálkodást segíti elő. Mindenellett a pandémia alatt hozott döntés értelmében 2023. március 31-ig nem kellett befizetni a 4%-os turizmusfejlesztési hozzájárulást sem.

Jogi szabályozás tekintetében viszont az Airbnb nagyon komoly károkat okoz, mert továbbra sincs úgy szabályozva és kontrollálva, ahogyan az szükséges lenne. Ha ugyanazon feltételek mentén lehetne csinálni az Airbnbt, mint a szállodák üzemeltetését, akkor komoly változással nézne szembe a piac. Az ezzel kapcsolatban született döntés, mely szerint az önkormányzatok döntési körébe utalják az Airbnb szabályozását, nem okoz semmilyen komoly változást, hiszen továbbra sem jellemző az Airbnb lakáskiadások ellenőrzése. Jelenleg az iparág jogi szabályozásának ez az egyik szürke foltja.

Technológia

A technológiai változásokkal kapcsolatban Kanel Gyula leszögezte, hogy a technológiával a cég nem az embereket akarja kiváltani, hanem a szolgáltatást szeretné kényelmesebbé tenni. Ilyen technológiai változás például, hogy a vendégek a tartózkodás alatt az igényeiket nem személyesen hanem online felületen tudják bejelenteni, vagy meg lehet említeni a panaszok bejelentését, melyet a technológia segítségével anoním módon tehetnek meg a vendégek.

Alapvetően a Hotel Momentsnek az NTAK (Nemzeti Turisztikai Adatszolgáltató Központ) által bevezetett adatszolgáltatási kötelezettség nem okozott volna különösebb nehézséget, mivel a szálloda eddig is mindenkit hivatalosan becsekkoltatott, hivatalosan kitöltötték a regisztrációs kártyákat és rögzítették a vendégek adatait is. Ugyanakkor az már megnehezítette a dolgot, hogy a Visa Scannerrel a vendég érkezésekor minden egyes

dokumentumot be kell scannelni. Namost egy 30 fős csoport érkezésénél ez igencsak időigényes, nem beszélve arról, hogy bizonyos országokban olyan személyi igazolvány van, amit a Visa Scanner nem képes beolvasni, így ezeket a recepción dolgozók kénytelenek egyesével befénymásolni, ami szintén lassítja a folyamatot. Ugyanakkor pozitív változás, hogy a Moments által használt Fidelio szállodai szoftver és a Visa Scanner között van összeköttetés, ami gyorsítja az adminisztrációt.

Ami változás még várat magára az az automata check-in rendszerek és platformok használata a szállodában. Ez lehet okos telefon okos zárral vagy kiosk a lobbyban. A nagy szállodaláncok globális szinten tudnak élni ezzel a lehetőséggel, hiszen ha lefejlesztnek egy applikációt, azt a vendégeknek érdemes lesz letölteni, viszont a Hotel Moments applikációját nem fogja egy vendég sem letölteni csak azért mert Budapesten járt és épp ezt a szállodát választotta

A jövőben nagy fejlesztés lenne az az automata check inn rendszerek és platformok. Lehet okostelefon és okos zár, lehet kiosk a lobbyban. Ez a törzsvendégek csekkoltatását is nagyban segítené. 400 szobás szállodánál pedig ez a technológia az emberek kiváltása miatt szükséges. Egy nagy cég globális szinten lefejlesztte a programot, tehát az ő applikációját érdemes lesz letölteni, a Hotel Moments applikációját nem fogja letölteni a vendég csak azért mert egyszer ott fog aludni.

Az új szoftverek és frissítések esetén a havidíjban történő változás a kisebb szállodáknak gondokat okozhat. A jelenleg használt Fidelio rendszerrel szemben az Opera sokkal drágább. A hátránya viszont az, hogy a Fideliot már nem fejlesztik, az új technológiai újítások szempontjából rendkívül rugalmatlan, hiszen nehezen lehet vele kezelni új kiegészítő szolgáltatások technológiai megvalósítását.

Környezet

A budapesti elhelyezkedés miatt a környezeti változások nincsenek nagy hatással a szállodára. Kanel Gyula tapasztalatainak köszönhetően legyártották azokat a policy-kat, amik a környezeti változások kiküszöbölésére vagy kockázatok csökkentésére alkalmasak. Bár a katasztrófavédelem 1 evakuálási gyakorlatot ír elő évente, ugyanakkor a szállodában ennél sűrűbben próbálják el ezt a szituációt.

A tűz és víz általi károk tekintetében dokumentum formájában megvannak azok a lépések, amelyek ilyen szituációban szükségesek. A világjárvánnyal kapcsolatban is le kellett fejleszteni egy irányelvet, ugyanakkor mióta nincs benne a mindennapokban a Covid-19, azóta a személyzet is hajlamos elfelejteni, hogy egy Covid-19 pozitív vendég esetében mi a teendő.

IV.3. A szálloda rendelkezésére álló erőforrások

Gazdasági tőke

A Hotel Moments gazdasági tőkéjéhez hozzájárul, hogy a szálloda rendelkezik fedezettel és biztosítással arra az esetre, ha a műemlék épületet valamilyen kár érné. Emellett szállodai szinten évente történik pénzügyi tervezés, melynek része a CapEx terv, melyben összegyűjtik, hogy az adott évben milyen fejlesztésekre és beruházásokra kell pénzügyi erőforrást fordítani. A szálloda vezetése a tervet átbeszéli a tulajdonosokkal, akik döntenek arról, hogy mi az amire van keret és mi az amire nincs. A nemvárt eseményekre plusz pénzügyi elkülönítés nincs a tervezésben, viszont a karbantartásokkal igyekeznek a szállodai berendezések és a műszaki dolgok meghibásodását megelőzni ezzel elkerülve a váratlan szituációkat. A rugalmasság szempontjából pedig ezeket a költségeket igyekeznek az éven belül elosztani, hogy ne egy hónapon belül kerüljön sor az összes felújításra.

A vendégek sokszínűségét tekintve elsősorban leisure szegmens érkezik nagyjából 70%-ban és a maradék 30%-ban pedig corporate ügyfelek. Ez segít a bevételek diverzifikálásában, valamint a kisebb konferenciák és csoportos foglalások is hozzájárulnak a bevétel növeléséhez.

Társadalmi tőke

A társadalmi kapcsolatokhoz szorosan fűződik a beszállítói kapcsolatok és hálózatok. A szállodánál a beszerzés úgy működik, hogy több ajánlatot kérnek be különböző cégektől és bár 1 termék esetében 1 céget választanak ki, de textília beszállítókat tekintve több szereplővel is kapcsolatban van a hotel. A rugalmasság szempontjából ez azért előnyös, mert a beszállítóknál történő bármilyen változás esetén a szálloda képes más forrásból biztosítani a számára szükséges eszközöket és készleteket.

A helyi közösségekkel való kapcsolatok kialakítása is a társadalmi tőke részét képezi. Szabó Zsuzsanna hangsúlyozta, hogy a szálloda a tevékenysége során különösen figyel arra, hogy „*a helyi közösségeket adományozás formájában segítse*”. Erre példa, hogy a minibárban nem forgó üdítőket eladományozza a helyi önkormányzati óvodáknak, ezzel segítve az óvodát és a pozitív kapcsolat kialakítását az önkormányzattal.

Mindemellett különböző turisztikai vállalatokkal is tartja a kapcsolatot a szálloda, hiszen a vendégeknek szükséges programokat, éttermeket, transfereket ajánlani, ezért sok turisztikai vállalkozással építették ki a kapcsolatot.

A szervezeten belüli közösségi érzést elősegíti a közös csapatépítő programokon való részvétel. Szabó Zsuzsanna elmondása alapján ezeket az eseményeket sokszor összekötik új

programok megismerésével, valamint új turisztikai termékek kipróbálásával annak érdekében, hogy a vendégeknek is hitelesen tudjanak programokat ajánlani.

A csoportban való gondolkodás és a bizalom erősen jelen van a szállodai személyzet tagjai között. Ezen felül Szabó Zsuzsanna kiemelte a tulajdonossal való közös gondolkodást is, amely a pandémia idején rendkívül felerősödött. Elmondása alapján *„bármilyen válságssituációnál nagyon fontos, hogy a tulajdonos és az üzemeltető közös nevezőre jusson”* és közösen döntsenek a szállodát érintő kérdésekről. A bizalmi kapcsolat pedig nem csak a személyzetben belül és a tulajdonosokkal van meg, hanem a Continental Group szállodái között egyaránt. Mivel Budapesten nagyon hasonló szállodái vannak a cégcsoportnak, ezért a segítségnyújtás is nagyon gyorsan és gördülékenyen végbe tud menni.

Humán tőke

Szabó Zsuzsanna úgy látja, hogy a szállodai személyzet körében az általános jólét az kiemelkedő, és ezt bizonyítja az is, amit a szálloda igazgatója mondott, hogy a fluktuáció 2021 óta nem ismert fogalom a szállodánál. A közeg egy barátságos és családias hangulatként írható le, melyhez hozzájárul a közös személyzeti reggeli a szállodában. Ugyanakkor a fiatal munkavállalók lojalitását viszonylag nehéz elérni, hiszen karrierjük elején még ők sem biztosak abban, hogy milyen munkát szeretnének végezni és ebből adódóan sok mindennel elégedetlenek.

Rugalmasság szempontjából viszont hátráltató tényező a személyzet felkészültsége, hiszen a nemvárt szituációs esetén sokszor nem tudják, hogy mit kellene csinálni. Szabó Zsuzsanna ugyanakkor kijelenti, hogy *„elsősorban a vezetőknek kell felkészülniük lennie és a váratlan események során neki kell irányítást adnia a munkavállalóknak.”* Ahhoz, hogy ez biztosítva legyen, a személyzet tagjai Szabó Zsuzsannát a munkaidőn kívüli időszakban is hívhatják, és kérhetnek tőle segítséget.

A munkaerő felvétele során a szállodánál próbálnak odafigyelni arra, hogy olyan embereket alkalmazzanak, akiknek van lélekjelenléte és a váratlan helyzeteket is hetizálás nélkül meg tudják oldani. Ez nem könnyű feladat, viszont a személyzetet folyamatosan tréningezik, hogy a gyakorlatba is átültessék az elméletben meglévő irányelveket

Fizikai tőke

A szálloda fizikai tőkéjét elsősorban az épület adja, amely a 2016-os felújítása miatt nagyon jó és megbízható állapotban van. Ezen felül a szálloda rendelkezik olyan füst- és tűzérzékelő rendszerrel, amelynek jelzése rögtön a szállodával kapcsolatban lévő távfelügyelethez fut be, ezzel lecsökkentve a reagálási folyamatot, és biztosítva a megfelelő reakciókat a kár elhárítása

érdekében. A felszereltségbe még beletartozik egy sprinkler rendszer, amely tűz esetén vízzel képes megakadályozni annak továbbterjedését, vagy akár segíti a lángok eloltását. Ezeknek a rendszernek a karbantartásáért egy műszaki csapat felel.

A műszaki berendezések a szálloda nyitása óta eltelt 7 év miatt már nem tekinthető korszerűnek, ugyanakkor a folyamatos karbantartással kiszűrjük az esetleges meghibásodásokat. Az elavult rendszerek korszerűsítésének költségét pedig beleépítik a CapEx tervezésbe. A szállodát körülvevő épített infrastruktúra pedig kiválónak mondható, mind az utakat, mind pedig a közműveket tekintve.

Természeti tőke

Természeti tőke a Hotel Moments esetében nem túl releváns. Az elhelyezkedésben rejlő környezeti kockázatok rendkívül alacsonyak, maximum a hőmérsékleti ingadozásoknak van kitéve a szálloda. A másik irányból megvizsgálva viszont a szálloda igyekszik zöld lenni, amit bizonyít az is, hogy a 2023-2024-es évre elnyerték a Zöld Szálloda cím ezüst fokozatát. (turizmus.com, 2023b). Szabó Zsuzsanna a következő tevékenységeket említette, amelyek hozzájárultak a díj elnyeréséhez. A szállodában kizárólag a ledobott törölközőt cserélik, a csapokra víztakarékos perlátorokat szereltek, a hűtést és fűtést energiatakarékos módon szabályozzák, valamint a szállodában nincs palackozott víz, hanem kizárólag tisztított csapvíz érhető el mind a vendégek, mind pedig a személyzet számára.

Kulturális tőke

A személyzet szempontjából bár nyitottak külföldi emberek alkalmazására, ez mégsem jellemző a Momentsre, mivel az álláshirdetés során nem jelentkeznek külföldi személyek.

A Hotel Moment számára fontosak a helyi értékek és a magyar szokások és ünnepek kommunikálása a vendégek felé. Ez egyrészt azért lényeges, hogy a vendégek megismerjék, hogy egy ünnepnapon épp mit ünnepelnek a magyarok, másrészt pedig tájékoztató jellegű is abban a tekintetben, hogy boltbezárásokra, megváltozott tömegközlekedésre számítsanak azon a napon.

Szobai bekészítéseknél magyar pezsgőt, magyar borokat szoktak használni, csokoládéból is a magyar termékek közül választanak. A vendégek a tartózkodásuk során nyitottak arra, hogy ismerkedjenek a magyar kultúrával és gasztronómiával, reggeliztetés során például sokszor keresik a helyi ételeket.

IV.4. Stratégiai vezetés fontossága a szállodában

A Hotel Moments vezetését a mikromenedzsment jellemzi. A közel 100 szoba még alkalmas arra, hogy alkalmazható legyen a mikromenedzsment, amely arról szól, hogy nincsenek teljesen elválasztva a munkakörök egymástól, tehát ha szükséges, akkor az igazgató is becsekkoltatja a vendéget. Ez azért is hasznos Kanel Gyula szerint, mert így igazgatóként közvetlen visszacsatolást kap arról, hogy mi az, ami jól és hatékonyan működik és mi az, ami nem.

A vízióalkotás és stratégiaalkotás előtérbe kerül a Hotel Moments vezetése során, és Kanel Gyula a feladatának tekinti, hogy a szálloda részlegeinek vezetőit megfelelően irányítsa, coacholja. A Hotel Moments már elért egy olyan szintre, hogy nemcsak Front Office Manager van, hanem Resident Manager is, ami azért különleges, mert általában a butik szállodákban nincs igazgató helyettes hiszen 50-60 szoba esetében nem indokolja, hogy legyen. Legtöbb esetben a Front Office Manager tekinthető kisigazgatónak, viszont a Moments esetében azért különítették ezt el, és nevezték el Resident Managernek az igazgató helyettest, hogy a részlegek vezetőinek is világos legyen, hogy a Resident Manager az, aki a döntést hozza a napi üzemelés során. Ha beruházást kell eszközölni egyértelmű, hogy egyeztet az igazgatóval, de azt is ő vezényli le. A Resident Manager teljeskörű napi szolgáltatást irányító ember, a Front office manager pedig csak a front officra koncentrálni és annak a feladatait látja el. A szállodában természetesen vannak kisebb konferenciák és meetingek 90 főig, ennek előkészítését, az értékesítési részleggel és bankettel való egyeztetését mind a Resident Manager végzi és ő tartja kézben. Ez a felállás lehetőséget ad arra, hogy a szállodaigazgató ne a mindennapi működésre fókuszáljon, hanem sokkal inkább a stratégiai tervezésre és vezetésre.

A vízió alkotás és stratégia alkotás úgy zajlik, hogy a Continental Group vezetősége és a szállodák igazgatói egy meeting keretében megbeszélik az adott évre vonatkozó feladatokat, terveket és stratégiát és a Kanel Gyulának ezt kell a Hotel Momentsre szabnia, valamint ezek szerint kell meghatározni azokat a sarokpontokat, mely alapján a Resident Manager le tudja vezényelni a projekteket és az operatív működést.

A személyzet bevonása a döntéshozatalba főleg a front officera jellemző és ott van brainstorming. Ők találkoznak a legtöbbet a vendégekkel és ők beszélnek velük a legtöbbet, így sokszor a visszajelzések többsége náluk csapódik le. Kanel Gyula igazgatóként nem szeret úgy döntést hozni, hogy nem kéri ki a többiek véleményét, ugyanakkor azt is tudatosítja bennük, hogy a végső döntést azt ő maga fogja meghozni. *„Az nagyon jól működik, hogy a*

személyzet elmondhatja a véleményét de a végén az én hozom meg a döntést. Együttműködés van, demokrácia nincs”.

A Hotel Moments esetében a top vezetőség tagjai szinte mind az InterContinental szállodából érkezett. A housekeeping vezetője Kanel Gyulával együtt csatlakozott a Momentsbe, a Resident Manager és Front Office Manager pedig bár újak a szállodában, mert 2022-ben csatlakoztak, de előtte több évet együtt dolgoztak Kanel Gyulával az InterContinentalban. Kanel Gyula szerint az azért fontos, *„ mert így a különböző részlegek vezetői tisztában voltak a vezetési stílusommal, én pedig tisztában voltam a managerek kvalitásaival, hiszen ugyanabból a cégkultúrából érkezünk és ezáltal sokkal gördülékenyebben megy a közös munka.”* Az információáramlást ezt nagymértékben megkönnyíti mind fentről lefelé, mind lentől felfelé és emiatt a bizalom és az őszinte kommunikáció jellemzi az együttműködést. Kanel Gyula a hierarchikus berendezkedést kevésbé tartja fontosnak, hiszen azért őket választotta vezetőnek, mert bízik bennük és beleillenek abba a képbe, amit a szálloda képvisel.

Az érdekelt csoportokkal való kapcsolatépítést és kapcsolattartást kicsit gyenge pontnak értékeli Kanel Gyula és hiányolja azt a professzionális képalkotást a cégcsoportról és szállodáról, mint amilyen potenciál ebben benne van. Facebookon, Instagramon és LinkedIn-en bár fent vannak, de nem amiatt csinálják mert belülről jövő tudatosság van motiváló hatással, hanem azért mert ez a trend. Kanel Gyula szerint *„jelenleg ez a tudatosság hiányzik és ebben még fejlődni kellene”.*

A szálloda vezetősége a világjárvány alatti motiválás eszközeként a messengert alkalmazták. Kanel Gyula ennek okát úgy fogalmazta meg, hogy *„az emailek és az azon keresztüli belső kommunikáció idejét múlt, míg a messengeren keresztüli kommunikáció sokkal gyorsabb és sokkal közvetlenebb stílusban lehet ott kommunikálni.”* Ez a Covid-19 alatt azért is volt fontos, hogy a személyzet érezze azt, hogy az igazgató nem engedte el őket, és érezzék a biztonságot. A messenger a mai napig fontos kommunikációs eszköz maradt. A világjárvány alatti személylzeté való kapcsolattartást segítette az olyan események szervezése, mint például tökfáragó verseny, adventi koszorú készítő verseny, a messengeren keresztüli születésnap felköszöntések. A mindennapos motiváló esemény pedig egyértelműen a korábban említett közös reggelik a szállodában

A társadalmi és etikai dolgokra Kanel Gyula nagyon érzékeny. Egyrészt a felsővezetés részéről is vannak olyan kezdeményezések, melyekkel segítenek bizonyos közösségeknek, másrészt Kanel Gyula kiemelte, hogy a személyzet is folyamatosan ötletel azon, hogy hogyan tudnak segíteni másokon. Ilyen alkalom volt, amikor a szobalányok alulról szerveződve

gyűjtést szerveztek egy beteg kisfiúnak, és ehhez a gyűjtéshez csatlakozott a Hotel Moments, valamint a Continental Group egyaránt. Kanel Gyula büszke arra, hogy vezetőként sikerült kialakítania azt a kultúrát és hozzáállást a szállodán belül. Elmondása alapján „*a szállodaiparban dolgozókra jellemzőbb, hogy más iparágak dolgozóival szemben sokkal érzékenyebbek és fogékonyabbak a külső környezeti tragédiák megsegítésére*”. Ezzel kapcsolatban megjegyezte, hogy az orosz-ukrán háború kirobbanása után a MSZÉSZ-en keresztül rögtön felajánlottak ingyenes szobákat az ukrán menekülteknek.

IV.5. Váratlan események három fázisa

A váratlan szituációkat megelőző előrejelzés és előretekintés egy nagyon nehéz feladata a szállodának. Szabó Zsuzsannak kiemelte, hogy szerinte a legtöbb dologra nem is igazán lehet felkészülni, ilyen volt a világjárvány és a háború is, amelynek hatásaira a szálloda nem tudott készülni. Hajdu Miklós elmondta, hogy az értékesítés és marketing feladata ebben a szakaszban, hogy az éves tervezésben meghatározzák a bevételi számokat. Ennek van egy részletezettsége havi bontásban aszerint, hogy milyen vendégszegmens érkezik, vagy melyik értékesítési csatornán a foglalások hány %-a történik. A Continental Groupnál klaszter rendszer működik, ami azt jelenti, hogy a cégnél lévő értékesítés és marketing területen nincs olyan munkavállaló, amely kizárólag egy dedikált szállodával foglalkozna. Ez annyiból segíti a rugalmasságot, hogy az információáramlás sokkal gyorsabb, valamint a Hotel Momentsen kívül a többi szálloda tervezését is ugyanaz a csapat végzi, mely így képes nagyobb előrejeltheséggel megbecsülni az eseményeket és annak alapján tervezni.

A váratlan események bekövetkezésével kerül sor a megküzdésre, amikor a szálloda reagál az eseményre. Kanel Gyula, Szabó Zsuzsanna és Hajdu Miklós is egyértelműen kiemelte, hogy mind a Continental Group, mind pedig a Hotel Moments versenyezője a gyors reagálásban és a gyors döntéshozatalban rejlik. A nemvárt esemény lehet akár egy világjárvány, akár pedig egy rossz vendégvisszajelzés, a cégcsoport és a szálloda vezetése képes a gyors döntések meghozatalára. Ezt a folyamatot olyan tényezők tudják lassítani, amin a szállodai operáció nem tud változtatni és ekkor jön előtérbe az alkalmazkodás. Ugyanakkor a gyors döntéshozatal köszönhető a szálloda kis méretének és az alacsony számú személyzetnek, valamint az online térben történő kommunikációnak.

Hajdu Miklós kiemelte, hogy a Continental Group és a Hotel Moments sikerességének pillére a gyors reagálásban és a gyors reakcióidőben rejlik. A tulajdonos szemében ez a leginkább bizalomgerjesztőbb. A nagy szállodaláncoknál ez a gyorsaság hiányzik, hiszen a szervezet méretéből, a hierarchiából és a bürokratikus felépítésből adódóan olyan szervezeti kereteket

jelent, amiben bármilyen eseményre való reagálás lelassul, hiszen sok szereplőn kell átmennie az információknak, mire döntés születhet.

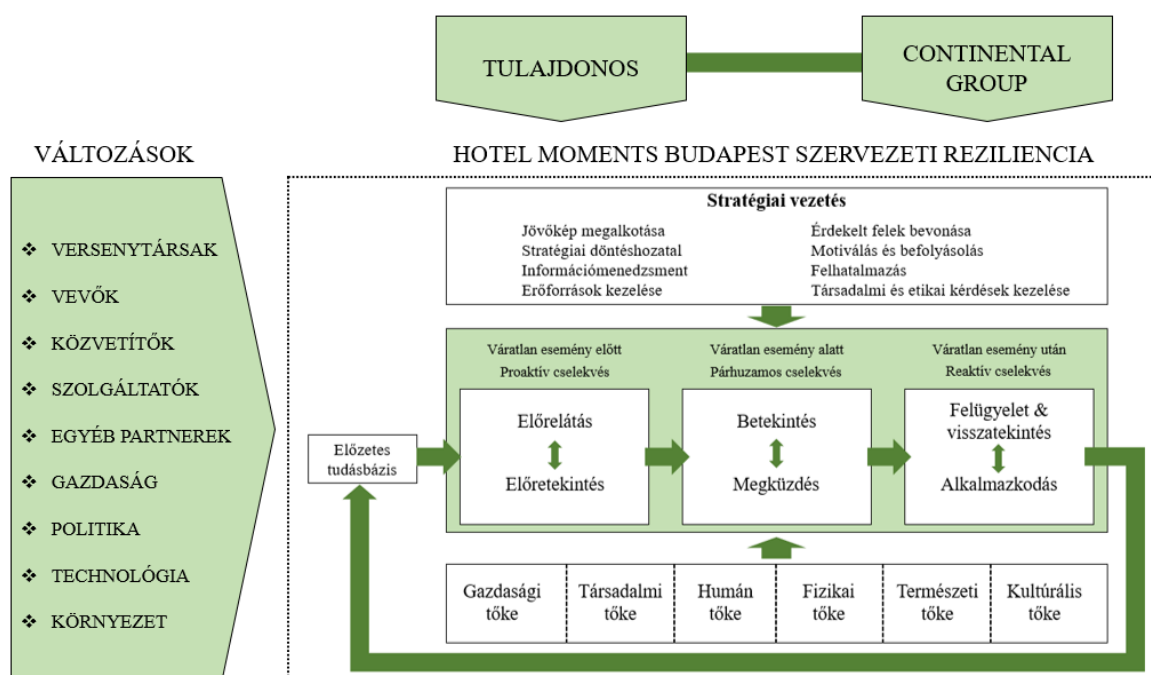
Ezzel szemben a Hotel Momentsnél a felsővezetésnek nagy ráhatása van a mindennapi folyamatokra és a munkavállalókra egyaránt. Ezekkel a feltételekkel nagyon könnyen és gyorsan tud dönteni a cég, ami a rugalmasságához nagymértékben hozzájárul. Ebből a szempontból a pandémiából való kilábalást segítő döntési folyamatban nagy versenyelőnyben tudtak lenni, hiszen nagyon gyorsan tudtak lépéseket tenni. Hajdu Miklós úgy fogalmazott, hogy a *„gyors reagálás, döntéshozatal és a dönteni merés a kritikus szituációkban egy nagyon nagy előny”*. Példaként említette, hogy a Covid-19 kapcsán azon a napon, amikor bejelentették a határok lezárását, egy meetinget követően 24 órán belül konkrét lépésekkel álltak elő a károk minimalizálása érdekében. Az egyértelmű volt számukra, hogy a csapatot egyben tartják, hogy versenyelőnyben legyenek, akkor, amikor újra beindul a turizmus és könnyebben vegyék az akadályokat.

A váratlan események lefolyása után kerül sor az alkalmazkodásra és a visszatekintésre. Szabó Zsuzsanna úgy fogalmazott, hogy *„az önreflexió része a válságkezelés utáni tevékenységnek. Az új és jobbnak bizonyuló folyamatokat beépítjük a működésbe, a rosszakat pedig elengedjük.”* Hajdu Miklós az interjú során arra tért ki, hogy *„egy-egy váratlan helyzet vagy válságszituáció után borzasztó nehéz újra üzemi hőmérsékletre kerülni”*. Szerinte ebben a fázisban az igazi kihívás abban rejlik, hogy a személyzet szempontjából hogyan lehet elérni azt, hogy újra teljes erőbedobással végezzék a munkájukat. Azzal mindketten egyetértettek, hogy a Covid-19 kapcsán sokféle pazarló tevékenységgel felhagytak, de ezek nem mentek a minőség rovására. A pandémia által megtanulták a gazdaságos üzemeltetést, melyet azóta is szem előtt tart a szálloda vezetősége.

V. Következtetések, javaslatok

Az elkészített interjúkból, valamint az eredmények összefüggéseinek átlátása után az a kép rajzolódik ki a Hotel Moments szervezeti rezilienciájáról, hogy alapvetően a szállodát érintő változásoknak rugalmasan képes ellenállni és reagálni. Az alábbi ábrán (5. ábra) látható, hogy a kutatás során alkalmazott keretrendszer kibővítésre került aszerint, hogy a Hotel Moments szállodájára szabva mutassa be annak szervezeti reziliencia keretét.

5. ábra: Hotel Moments Budapest szervezeti rezilienciájának integrált keretrendszere



Forrás: Brown et. al., 2018; Ho et al., 2023; Melián-Alzola et al., 2020 alapján saját szerkesztés

Mindhárom interjúalany által többször említésre került a tulajdonosi viszony, amely elmondásuk alapján szintén meghatározza a szervezeti rugalmasságot, valamint a Continental Group, mint üzemeltető cégcsoport is fontos eleme a Hotel Moments rezilienciájának. A kutatás során kiderült, hogy a vendégek összetételében és elvárásaiban történő változások, a légitársaságokat által indukált változások, a gazdasági és a technológiai változások vannak a legnagyobb hatással a szállodára. Ezek kezelésére és a rugalmasság kialakítására mind a 6 tőkecsoporton belül megvannak azok az adottságok, melyek a rugalmas ellenálló képességhez hozzájárulnak. Ehhez adódik hozzá a stratégiai iránymutatás, amely Kanel Gyula által rendkívül tudatosan és körültekintően történik.

A Hotel Moments rezilienciájának gyenge pontját a váratlan események előtti tervezés és az előretekintés adja. Az interjúk során fény derült arra, hogy a szállodai vezetés a nemvárt helyzetek megoldását első sorban a gyors reagálásban és döntéshozatalban látja és nem pedig a tervezésben és scenáriók készítésében. Az eredmények azt mutatják, hogy az alkalmazkodás a szálloda szempontjából jól szokott menni, viszont azt nehézségnek tartják, hogy visszatérjenek a megszokott üzletmenethez.

Fejlesztési javaslatként egyértelműen a tervezés fontosságát kell kihangsúlyozni. Bár kis létszámmal működik a szálloda mégis fontos lenne, hogy legalább a szállodát érintő változásokra előre tervezzenek. Ez nem csak azért lenne fontos, hogy a szállodát felkészülten

érjék ezek a változások, hanem amiatt is, hogy a negatív események káros hatásait csökkentsék a szállodára nézve. Természetesen egy-egy világjárvány vagy háború minden szállodára negatív hatással van, de ha a Hotel Moments képes lenne ezek csökkentésére az ugyanugy versenyelőnyt jelentene neki, mint a gyors döntéshozatal.

VI. Összegzés

A szakirodalom áttekintése során fény derült arra, hogy míg a hazai forrásokban nagyon kevés szó esik a szállodák szervezeti rezilienciájáról, addig a nemzetközi szakirodalomban az már több forrás felfedezhető, amelyik ezzel a témakörrel foglalkozik. Ehhez hozzá tartozik az is, hogy elsősorban az elmúlt 5 évben lett publikálva olyan kutatás, amely kifejezetten szállodák rezilienciájával foglalkozik.

A szekunder kutatás alkalmával megvizsgálásra kerültek különböző modellek és keretrendszerek, amelyek a szervezeti reziliencia egy-egy aspektusát mutatták be. Ezek a különböző keretrendszerek kerültek egységesítésre, mely alapját képezte a primer kutatásnak. A primer kutatás esetében a vizsgált mintát a Hotel Moments Budapest képezte, mely szálloda szervezeti rugalmas ellenálló képességének kutatásához kvalitatív módszertan került alkalmazásra. Összesen 3 szakemberrel készült mélyinterjú, Kanel Gyulával a szálloda igazgatójával, Szabó Zsuzsannával a szálloda igazgató-helyettesével, és Hajdu Miklóssal a Conintental Group értékesítési, marketing és PR igazgatójával.

Összességében az megállapítható, hogy a Hotel Moments a reziliencia tekintetében megfelelően működik és a szálloda vezetése tudatosan próbálja erősíteni azt a rugalmas ellenálló képességet. Igyekeznek a meglévő erősségeikre támaszkodni, ami például a gyors reagáló képesség és a gyors döntéshozatal. Ugyanakkor fejlesztendő terület a váratlan eseményekre való tervezés, hiszen jelenleg ez mondható a reziliencia tekintetében gyenge pontnak.

A kutatás hasznosulását tekintve nagy segítségre tud lenni más szállodák rezilienciájának megvizsgálásában vagy akár több szálloda szervezeti rezilienciájának összehasonlításában. Ezen felül további kutatási irány lehet a szervezeti reziliencia megvizsgálása a személyzet szemszögéből és egy esetleges fókuszcsoportos interjú során kideríteni azt, hogy a szállodai személyzet tagjai hogyan tekintenek a rezilienciára.

Irodalomjegyzék

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Aldunce, P., Beilin, R., Handmer, J., & Howden, M. (2014). Framing disaster resilience: The implications of the diverse conceptualisations of “bouncing back”. *Disaster Prevention and Management*, 23(3), 252–270. <https://doi.org/10.1108/DPM-07-2013-0130>
- Attila, A. T. (2016). The Impact of the Hotel Industry on the Competitiveness of Tourism Destinations in Hungary. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 85–104. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.06>
- Bec, A., Moyle, B., & Moyle, C. (2018). Resilient and Sustainable Communities. *Sustainability*, 10(12), 4810. <https://doi.org/10.3390/su10124810>
- Becken, S., Mahon, R., Rennie, H. G., & Shakeela, A. (2014). The tourism disaster vulnerability framework: An application to tourism in small island destinations. *Natural Hazards*, 71(1), 955–972. <https://doi.org/10.1007/s11069-013-0946-x>
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.630080>
- Blackman, D., & Ritchie, B. W. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning: The Role of Reflection in Developing Effective DMO Crisis Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 45–57. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_04
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515–549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Bouaziz, F., & Smaoui Hachicha, Z. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 37(7), 537–551. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2017-0358>
- Brown, N. A., Orchiston, C., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., & Johnston, D. (2018). An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.004>
- Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.005>
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W. A., & von Winterfeldt, D. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752. <https://doi.org/10.1193/1.1623497>
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581–5599. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>
- Chandra, A., Acosta, J., Howard, S., Uscher-Pines, L., Williams, M., Yeung, D., Garnett, J., & Meredith, L. (2011). *Building Community Resilience to Disasters: A Way Forward to Enhance National Health Security*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/TR915>

- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster Social Capital, Adaptive Resilience and Business Performance of Tourism Organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226. <https://doi.org/10.1177/0047287518794319>
- Cochrane, J. (2010). The Sphere of Tourism Resilience. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 173–185. <https://doi.org/10.1080/02508281.2010.11081632>
- Comfort, L. K. (1994). Risk and Resilience: Inter-organizational Learning Following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157–170. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.1994.tb00038.x>
- continentalgroup.hu, 2023. Continental Group. Elérhető: <https://continentalgroup.hu/home> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.03.]
- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global Environmental Change*, 18(4), 598–606. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management, 8-25.
- Doorn, N. (2017). Resilience indicators: Opportunities for including distributive justice concerns in disaster management. *Journal of Risk Research*, 20(6), 711–731. <https://doi.org/10.1080/13669877.2015.1100662>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eiser, J.R., Bostrom, A., Burton, I., Johnston, D. M., McClure, J., Paton, D., van der Pligt, J., & White, M. P. (2012). Risk interpretation and action: A conceptual framework for responses to natural hazards. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 1, 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2012.05.002>
- epiteszforum.hu, 2023. Tizenkilencedik századi patina modern köntösben – Hottel Moments. Elérhető: <https://epiteszforum.hu/tizenkilencedik-szazadi-patina-modern-kontosben-hotel-moments> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.02.]
- Glaesser, D. (2006). Crisis Management in the Tourism Industry (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080464596>
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401–417. <https://doi.org/10.1080/13683500.2010.491900>
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). Tourism and Resilience. *Channel View Publications*. <https://doi.org/10.21832/HALL6300>
- Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228–239. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.02.001>
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>

- Ho, G. K. S., Lam, C., & Law, R. (2023). Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 835–852. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0242>
- hotelmomentsbudapest.hu, 2023. Hotel Moments. Elérhető: <https://hotelmomentsbudapest.hu/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.03.]
- International Monetary Fund, (2009). St. Kitts and Nevis: 2009 Article IV consultation and request for emergency natural disaster assistance-Staff report. Elérhető: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2009/cr09180.pdf>
- Ivkov, M., Blešić, I., Janičević, S., Kovačić, S., Miljković, Đ., Lukić, T., & Sakulski, D. (2019). Natural Disasters vs Hotel Industry Resilience: An Exploratory Study among Hotel Managers from Europe. *Open Geosciences*, 11(1), 378–390. <https://doi.org/10.1515/geo-2019-0030>
- Jiang, Y., & Ritchie, B. W. (2017). Disaster collaboration in tourism: Motives, impediments and success factors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.09.004>
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563–2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>
- Kapucu, N., Hawkins, C. V., & Rivera, F. I. (2013). Disaster Resiliency. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203102459>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)NH.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075)
- Lee, K., Chuang, N. K., Lee, S. A., & Israeli, A. A. (2022). How COVID-19 influences the future of service management professions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 629–646. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2020-0224>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda: Resilience in Business and Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lombardi, S., Pina e Cunha, M., & Giustiniano, L. (2021). Improvising resilience: The unfolding of resilient leadership in COVID-19 times. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102904. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102904>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246–263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mahon, R., Becken, S., & Rennie, H.G. (2013). Evaluating the business case for investment in the resilience of the tourism sector of small island developing states. Elérhető: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bdocs/Mahon%20et.al.%202012.pdf>
- Martin-Breen, P., & Anderies, J.M. (2011). Resilience: A Literature Review.

- Mayunga, J.S. (2007). Understanding and applying the concept of community disasterresilience: a capital-based approach. Summer academy for social vulnerability andresilience building, 22 – 28 July 2007, Munich
- McManus, S. T. (2008). *Organisational resilience in New Zealand*. <https://doi.org/10.26021/1351>
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81))
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- mersz.hu, 2023. Mélyinterjú. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m537kutatur_23/ [Hozzáférés dátuma: 2023.04.10.]
- Mileti, D. (1999). *Disasters by Design: A Reassessment of Natural Hazards in the United States*. Joseph Henry Press. <https://doi.org/10.17226/5782>
- Miles, S. B. (2015). Foundations of community disaster resilience: Well-being, identity, services, and capitals. *Environmental Hazards*, 14(2), 103–121. <https://doi.org/10.1080/17477891.2014.999018>
- Morais-Storz, M., Stoud Platou, R., & Berild Norheim, K. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181–1199. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2016-0369>
- National Institute of Standards and Technology (NIST) (2015). Community resilience planning guide for buildings and infrastructure systems, Vol. I. Elérhető: <http://www.nist.gov/el/resilience/upload/NIST-SP-1190v1.pdf>.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1997). Crafting Vision. *Journal of Management Inquiry*, 6(4), 308–328. <https://doi.org/10.1177/105649269764007>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Paton, D., & Johnston, D. M. (Eds.). (2017). *Disaster resilience: An integrated approach* (Second edition). Charles C Thomas, Publisher, Ltd.
- Patriarca, R., Di Gravio, G., Costantino, F., Falegnami, A., & Bilotta, F. (2018). An Analytic Framework to Assess Organizational Resilience. *Safety and Health at Work*, 9(3), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2017.10.005>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Price-Howard, K., & Holladay, P. J. (2014). Resorts, Resilience and Retention Ater the BP Oil Spill Disaster of 2010. *Journal of Tourism Insights*, 5(1). <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1044>

- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience – a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), 85–98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 5, 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2013.08.003>
- Ruiz-Martin, C., Lopez-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2018.7898>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). Firm innovation and supply chain resilience: A dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 254–269. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522>
- Sabatino, M. (2016). Economic crisis and resilience: Resilient capacity and competitiveness of the enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924–1927. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.081>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2, 258–266. PMID: 21339112.
- Shukla, B., Sufi, T., Joshi, M., & Sujatha, R. (2022). Leadership challenges for Indian hospitality industry during COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2021-0217>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Teixeira, E. de O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333–342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Tibay, V., Miller, J., Chang-Richards, A. (Yan), Egbelakin, T., Seville, E., & Wilkinson, S. (2018). Business resilience: A study of Auckland hospitality sector. *Procedia Engineering*, 212, 1217–1224. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2018.01.157>
- turizmus.com, 2023a. Az Év Szállodája 2022 kategórianyertese: Hotel Moments – interjú. Elérhető: <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-ev-szallodaja-2022-kategorianyertese-hotel-moments-budapest-interju-1186175> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.03.]
- turizmus.com, 2023b, Közel 40 hotel viselheti a Zöld Szálloda címet 2023-2024-ben. Elérhető: <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/ezek-a-szallodak-viselhetik-a-zold-szalloda-20232024-cimet-1184036> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.02.]
- Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113–122. <https://doi.org/10.1108/00251740510572524>

- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2010.040390>
- Whipple, J. M., & Russell, D. (2007). Building supply chain collaboration: A typology of collaborative approaches. *The International Journal of Logistics Management*, 18(2), 174–196. <https://doi.org/10.1108/09574090710816922>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152–169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>
- Yamamura, J., & Welsh, N. (2018). Highway 101 reopens. Santa barbara independent. Elérhető: <https://www.independent.com/news/2018/jan/23/highway-101-reopens-army-corps-engineers-clears-cr/>.
- Zach, F., & Racherla, P. (2011). Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A Case Study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97–110. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.535446>