

A Covid-19 okozta krízis marketing vetületei a hazai szálláshely szolgáltatók és vendéglátóhelyek körében – értékesítés, kommunikáció és együttműködés

Marketing aspects of a crisis caused by Covid-19 among Hungarian accommodation providers and restaurants - sales, communication and cooperation



Absztrakt

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a hazai szálláshely szolgáltatók és vendéglátóhelyek esetében a koronavírus-járvány hatására miként változott meg az értékesítés, hogyan hatott a válság a marketing feladatok kiszervezésére, illetve hogyan alakult a vizsgált vállalkozások marketing-kommunikációja és új turisztikai együttműködések kialakítására való hajlandósága. Adatfelvételeinkre a Covid-19 első hullámában került sor, amikor a szolgáltatókat váratlanul és felkészületlenül érte az a globális krízis, ami – mint most már ismert – hosszú időre vetette vissza a turizmust. A járvány első időszakában nyert tapasztalatok ugyanakkor napjainkban is fontosak, hiszen azok egy későbbi esetleges válsághelyzetben is alkalmazhatók. A 70 hazai turisztikai vállalkozással készített strukturált interjúk eredményeként elmondható, hogy az online értékesítés nem jelentett olyan mértékben megoldást a turizmusban, mint például a kereskedelemben. Ugyanakkor az is egyértelműen látszik, hogy az online értékesítési csatornák számának és az eladásösztönzés intenzitásának növelése elengedhetetlen lesz a jövőben, ha a turisztikai szolgáltatók talpon akarnak maradni egy esetleges hasonló válsághelyzetben is. A Covid-19 járvány időszakából tanulva tovább erősödik a turisztikai szervezetekkel és más vállalkozásokkal való együttműködési nyomás, ami marketing szempontból is előnyös lehet, hiszen így az országos, regionális vagy lokális szervezetek üzeneteihez, kampányaihoz tud csatlakozni a szolgáltatói kommunikáció, ez pedig növeli az üzenet hitelességét.

Kulcsszavak: turizmus, válság, Covid-19, online értékesítés, marketingkommunikáció

Abstract

The aim of the study is to find out how the coronavirus pandemic has changed sales for domestic accommodation providers and restaurants, how the crisis affected the outsourcing of marketing tasks and how the marketing communication and the willingness of the companies to develop new tourism partnerships have transformed. Our data collection took place in the first phase of Covid-19, when service providers experienced the global crisis unexpectedly and unprepared, which – as is now known – set tourism back for a long time. At the same time, the experiences gained during the epidemic can still be important today, as they can be applied in future crisis

periods. The structured interviews with 70 domestic tourism businesses show that online sales have not been as clear-cut in tourism as they are in commerce. It is obvious that increasing the number of online sales channels and the intensity of sales promotions will be essential in the future if tourism operators want to stay afloat in a similar crisis. Learning from the period of the Covid-19 epidemic, the pressure to cooperate with tourism organizations and other businesses continues to increase, which can also be beneficial from a marketing point of view, since in this way individual service provider communication can join the messages and campaigns of national, regional or local organizations, and this increases the message authenticity.

Keywords: tourism, crisis, Covid19, online sales, marketing communication

JEL kód: M31

BEVEZETÉS

Jelen helyzetértékelő tanulmány egy, a koronavírus-járvány turizmusra gyakorolt hatásait vizsgáló átfogó kutatás keretében készült. A tágabb értelemben vett vizsgálat célja volt feltárni a hazai turisztikai szektor szolgáltatóinak tapasztalatait az Európában 2020 elején jelentkező világméretű járvánnyal kapcsolatosan; megismerni a válságkezelési stratégiájukat, lépéseiket; továbbá feltárni, milyen lehetőségeket látnak a továbblépésre. Ezen kutatás részeként a tanulmány a szálláshely szolgáltatók és vendéglátóhelyek marketing feladatainak egyes szegmenseit veszi górcső alá.

Célunk annak vizsgálata, hogy a hazai szálláshely-szolgáltatók és vendéglátóhelyek miként élték meg a Covid-19 okozta krízist, melyek voltak az első reakcióik és tapasztalataik. Jelen kutatásunk elsősorban a marketing egyes aspektusaiban vizsgálta ezt a témát, hiszen a vendégforgalom drasztikus csökkenése és későbbi megszűnése olyan kommunikációs kihívás elé állította a szolgáltatókat, amelyet korábban nem tapasztaltak. Ezen első reakciók az idő múlásával sikeresnek vagy kevésbé sikeresnek minősülhetnek, az azonban egyértelműen leszögezhető, hogy egy olyan szektorban, ami a korábbiakban nem tapasztalt mértékű és kiterjedésű globális válsággal nézett szembe, komoly kihívást jelentett. A Covid-19 első hullámában szerzett tapasztalatok jelentős mértékben átalakították a szolgáltatók gondolkodását, felkészültebbé tette őket a következő járványhullámokra, valamint ellenállóbbá tette őket a potenciális későbbi válságokkal szemben. Tanulmányunkban arra világítunk rá, hogy az első sokk eredményeként milyen intézkedéseket tettek a szolgáltatók, majd az összegzésben megfogalmazzuk azokat a pontokat, amelyek egy későbbi válságok során is jól alkalmazhatók lehetnek. Megítélésünk szerint a Covid-19 okozta bizonytalanság és általános félelemérzet miatt a vendégekkel való kommunikáció és a további turisztikai szereplőkkel való együttműködés és bizalom kialakítása kulcstényező volt a járvány és a válság sikeres túlélésében.

A tanulmány bevezető szakasza után röviden összefoglaljuk az online értékesítés térhódítását a turizmusban, majd a leginkább releváns témával, a válságkommunikációval foglalkozunk. Ezt követően röviden kitérünk az együttműködések fontosságára a turizmusban, majd ismertetjük empirikus kutatásunk módszertanát és eredményeit. Ennek során hazai szálláshely szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó

vállalkozások vezetőivel készítettünk 70 strukturált interjút (34 vendéglátóhely és 36 szálláshely szolgáltató). Zárásként az eredmények összefoglalása mellett összegezzük, hogy a járvány időszakában nyert tapasztalatok miként válhatnak előnnyé napjainkban.

1. A TÉMÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZAKIRODALOM BEMUTATÁSA

1.1. AZ ONLINE ÉRTÉKESÍTÉS A TURISZTIKAI SEKTORBAN

A turisztikai szolgáltatók az e-kereskedelem legsikeresebb és legnagyobb jövedelmezőséget elérő szereplői közé tartoznak (Huang et al., 2017), az összes vásárlást tekintve az utazáshoz kapcsolódó vásárlások a második helyet foglalják el az online értékesítésben (Nielsen, 2018). Az Európai Unió számára is központi helyet foglal el az elektronikus kereskedelem, főként kedvező gazdasági hatásainak köszönhetően (Gáti–Kolos, 2012). A kutatók nagy figyelmet szentelnek ennek a folyamatnak, amelyet a hagyományos értékesítési és marketingkommunikációs csatornák háttérbe szorulását követően hatékonyabb kommunikációs utak és értékesítési csatornák (Amaro et al., 2018), alacsonyabb költségek, valamint az információ gyorsabb feldolgozása (Buhalis–Amaranggana, 2015) jellemez. Egyre több turista hajlandó a szolgáltatásokat online megvásárolni a kényelem (Bilgihan–Bujisic, 2015) és a magasabb szolgáltatásminőség miatt (Offutt, 2013).

A turisták online platformokon gyűjtenek személyre szabott információkat az utazásuk tervezése során. Ennek eredményeként nagy mennyiségű adat gyűlik össze a turisztikai szolgáltatóknál, akik keresik a vállalkozásuk számára leghasznosabb feldolgozási módszereket (Navío-Marco et al., 2018). A megfelelő értékesítési módszer kiválasztása azonban nemcsak lehetőségeket, hanem kihívásokat is jelent a turisztikai szolgáltatók számára (Wang et al., 2018) részben az internetes kereskedelem terjedésének egyik akadályként számot tartott fogyasztói bizalmatlanság (Aranyossy–Magisztrák, 2016) leküzdése miatt. A digitalizáció a turizmus területén az értékesítésben hozta a legnagyobb változást (Happ–Ivancsóné Horváth, 2018). A terület digitalizációja segíti a szakmai versenyképességet és növeli a munkaerő digitális kompetenciáját (Németh et al., 2019).

A kínálati oldalon hosszú évtizedekig működő hagyományos értékesítési lánc az internet elterjedését követően az ezredfordulóra átalakult: megszűntek a piaci közvetítők (dez-intermediáció), miközben megjelentek a turisztikai szolgáltatók saját honlapjai, s ennek következtében kialakult a közvetlen online értékesítés lehetősége (Sziva–Nemeslaki, 2016). Az ezt követő re-intermediáció (közvetítők újonnan történő megjelenése) során új típusú közvetítők jelentek meg: a hagyományos utazásközvetítők elkezdtek online is értékesíteni, de emellett létrejöttek kizárólag az interneten működő online utazási irodák is. Ezáltal az online turisztikai értékesítési láncban dinamikusán átjárhatóvá váltak a szereplők határai, hiszen a turisztikai szolgáltatásokat és csomagokat bármely piaci szereplő értékesítheti (Sziva–Nemeslaki, 2016).

A turizmusban meghatározó jelentőségű marketing (Juhász–Dóra, 2017) átalakult, a marketingkommunikációban is megjelentek az új innovatív online eszközök,

a fogyasztó ezek révén a folyamat aktív résztvevőjévé vált. Ennek részeit a felhasználók által létrehozott tartalom (User Generated Content), a fogyasztók által létrehozott reklám (Consumer Generated Advertisement), a nézők által létrehozott tartalom (Viewer Created Content) és az e-szájreklám (e-WOM, Elektronikus fogyasztói ajánlások) képezik (Horváth–Bauer, 2013). Az új marketingkommunikációs eszközök megjelenése természetesen nem jelenti azt, hogy csökkenne a márka és a márkanév szerepe (Bauer–Kolos, 2016; Kovács, 2019), de ezek kommunikációjában és az üzenetek megfogalmazásában változásokat szükséges eszközölni annak érdekében, hogy a szolgáltató lépést tartson a fogyasztói elvárásokkal.

1.2. VÁLSÁGKÖMUNIKÁCIÓ A TURIZMUSBAN

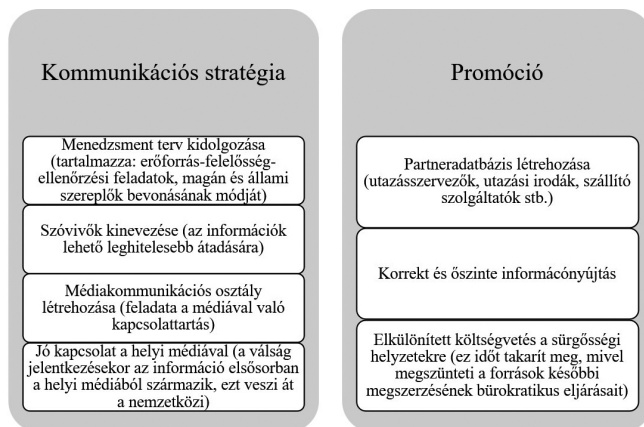
„A válságkommunikáció az a folyamat, amelynek keretében a működési zavar leküzdését szolgáló hírek, üzenetek, információk, vagyis „kommunikék” továbbítása történik” (Barlai–Kővágó, 1996, 16). A válságkommunikáció során az egyik folyamat a válsággal és annak megoldásával kapcsolatos információk biztosítása (Fenyvesi, 2005). A megfelelő krízishelyzeti kommunikáció a válságmenedzsment lényeges pontja, egy jól kidolgozott kommunikációs válságterv csökkentheti a keletkezett károkat. A gyors válaszadás és tényszerű informálás jó eszközei a válsághelyzet enyhítésének (Sirkó–Keller, 2021).

„A krízisek menedzselése során három fő kapcsolati rendszerben van kitüntetett szerepe a kommunikációnak: a vészhelyzetet kezelő szakemberek és a turisztikai vállalkozók között, a turisztikai szereplők egymás között, valamint a desztináció és a turisták között. Egy turisztikai célterület számára nehézséget jelent a nagy mennyiségben érkező hírek figyelemmel követése, amelyektől függ a krízisre adott válasza. A válságot követő legfontosabb kommunikációs feladat a téves információk tisztázása és a desztinációba vetett korábbi bizalom helyreállítása. A fizikai helyreállítás mindig könnyebb, mint az imázsban keletkezett károk felszámolása (Mair et al., 2016).” (Kaszás–Keller, 2022, 38)

Válság esetén, ha egy turisztikai desztináció krízisbe kerül, akkor annak híre szinte azonnal el is jut a látogatókhoz (Sönmez et al., 1999), és a turisták többsége az egész nemzettel azonosítja a problémát akkor is, ha a válság csak egy adott régiót fenyeget egy országon belül (Tarlow, 2019).

Mazilu és szerzőtársai (2012) a válságkommunikáció során három tényezőt vizsgáltak a válság előtti, válság alatti és válság utáni időszakokban: a kommunikációs stratégiát, a promóciót, illetve a biztonsági rendszereket. A válság előtti szakasz (1. ábra) alapvetően egy nyugodt környezeti körülmények közötti felkészülést jelent, hiszen ekkor még nincs ismeretünk arról, hogy milyen válság köszönhet ránk.

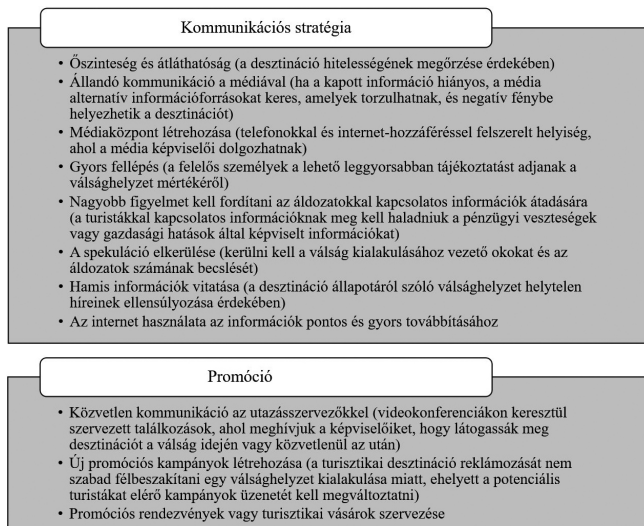
1. ábra: A válság előtti szakasz kommunikációs és promóciós feladatai
 Figure 1 Communication and promotion tasks in the pre-crisis phase



Forrás: Saját szerkesztés Mazilu et al. (2012) alapján

A válság alatti szakasz (2. ábra) esetében a krízisre azonnal reagálni kell, ugyanis az első 24 óra alatt még alakítható a desztinációról alkotott kép; nem megfelelő reakció esetében azonban az imázs értéke sokat csökkenhet. Ezen szakaszban kiemelt jelentősége van a kommunikációs stratégiának és a médiával való kapcsolattartásnak.

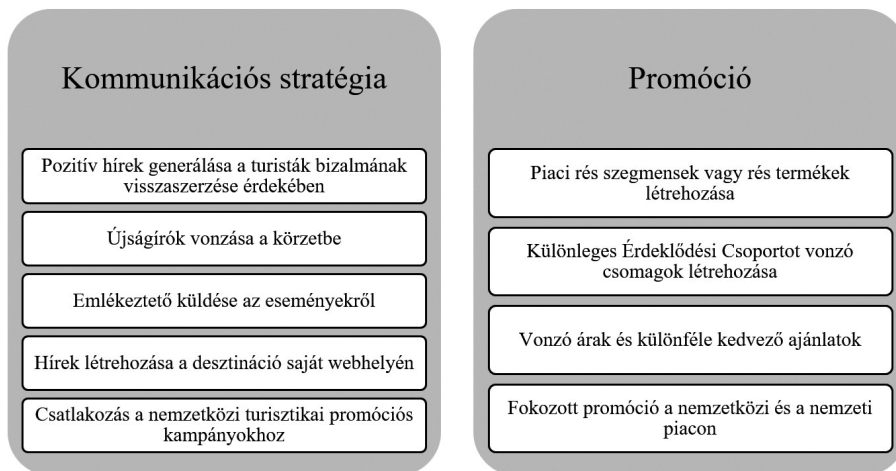
2. ábra: A válság alatti szakasz kommunikációs és promóciós feladatai
 Figure 2 Communication and promotion tasks during the crisis phase



Forrás: Saját szerkesztés Mazilu et al. (2012) alapján

A válság utáni periódusban (3. ábra) a desztináció fő célja a turisták biztonságér-
tének és bizalmának a visszanyerése.

3. ábra: A válság utáni szakasz kommunikációs és promóciós feladatai
Figure 3 Post-crisis communication and promotion tasks



Forrás: Saját szerkesztés Mazilu et al. (2012) alapján

1.3. TURISZTIKAI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

A hálózatban való gondolkodás és cselekvés ma már nélkülözhetetlen a turisztikai vállalkozások körében (Tóth-Kaszás et al., 2022). A kialakult hálózatok nemcsak az információáramlást támogatják, hanem a fenntartható turizmushoz, a nagyobb vendégelégedettséghez és a desztináció gazdasági teljesítményéhez is hozzájárulnak (Pechlaner-Volgger, 2012).

Egy turisztikai együttműködés esetében egymástól független szervezetek szervezett módon működnek együtt egy közös cél érdekében (Selin-Chavez, 1995). Ez jelentheti az egész világ, kontinensek, országok, régiók, térségek, de akár települések vagy konkrét szolgáltatók összefogását is (Sziva, 2010), ám a legtöbb partnerségi kapcsolat a településen belül működik eredményesen (Lőrincz-Sulyok, 2017). A térségi együttműködés feladataihoz a stratégiai tervezéstől kezdve a turisztikai termék meghatározásán és annak hatékony kommunikációján keresztül, egy fenntartható turisztikai rendszer létrehozásáig terjedő tevékenységek tartoznak (Sziva, 2010). A hálózati kapcsolatok kritikus dimenziói a bizalom, a kommunikáció, a tisztelet és a viszonyosság (Eser, 2012). Az együttműködés könnyebb, ha a partnerek szervezeti felépítése, küldetése és céljai hasonlóak; de a sikert a partnerek közötti kapcsolat, a tudás- és tapasztalatcsere határozza meg (Raab-Kenis, 2009).

2. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS EREDMÉNYEI

2.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A kutatás alapját szálláshely szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó vállalkozások vezetőivel készített 70 darab strukturált interjú (34 vendéglátóhely és 36 szálláshely szolgáltató) adta. Az interjúalanyok között az egész ország területén működő vállalkozások képviselői szerepeltek. A kérdéssorok lekérdezését 2020 áprilisában a Budapesti Corvinus Egyetem turizmus-vendéglátás szakos hallgatói végezték. A vizsgált vállalkozások kiválasztása szakértői ajánlásokon alapuló „hólabda” módszerrel történt. A 12 vármegye vállalkozóit bevonó kutatás során tartalomelemzést és egyszerű statisztikai módszereket használtunk.

Tanulmányunkban az alábbi feltevések mentén vizsgáltunk:

- a vállalkozások még nagyobb hangsúlyt fektetnek a vásárlóikkal, fogyasztóikkal, látogatóikkal való kapcsolattartásra a marketingkommunikációban;
- a marketing feladatok kiszervezési aránya csökkent a járvány és az annak hatására kialakuló krízis nyomán;
- a krízis hatására új turisztikai együttműködések tapasztalhatók, korábban nem jellemző marketing aspektusokkal.

A tanulmányban bemutatott vizsgálat egy nagyobb kutatás részét képezi, amelynek célja volt a hazai turisztikai szolgáltatók válságkezelési gyakorlatának feltérképezése, különös tekintettel a koronavírus-járvány okozta kihívások kezelésére. Az átfogó kutatás célja a turisztikai szolgáltatók válság készenléti státuszának és reakcióinak azonosítása, valamint a korábbi válságok során szerzett tapasztalatok, az érzékelt kockázatok és kezelésük módjának a megismerése.

Több kutatási korlát is azonosításra került. A tanulmány tárgya maga is korlátot jelentett, hiszen a koronavírus-járvány miatt nehézséget okozott néhány interjúalany elérése, s voltak olyan interjúk is, amelyek lemondásra kerültek. A pandémia miatt a szolgáltatói interjúk csak az online térben kerülhettek lebonyolításra.

2.2. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az online értékesítés térnyerése a különböző turisztikai szolgáltatások körében 2020-ban nem vitatható, hiszen az online lehetőségek a szektor valamennyi szereplője számára kínál perspektívát. Kvalitatív kutatásunkban kitértünk arra, hogy a koronavírus járvány milyen mértékben változtatta meg a szolgáltatók értékesítési módszereit (1. táblázat). 21 szolgáltató arról számolt be, hogy bár az értékesítési lehetőségek és rendszerek ugyanúgy működnek, de a foglalások, megkeresések száma csökkent, így nem voltak új foglalásaik, az online térben sem. Vizsgálatunkból kiderült, hogy számos szolgáltató (19, valamennyi vendéglátóhely) eleve nem élt az online értékesítés lehető-

ségével, így a krízis kezdetén sem folytattak ezzel kapcsolatos tevékenységet. 12 szolgáltató nem alkalmazott érdemi változást az értékesítési rendszerében, a foglalások jelentős része korábban is az online platformon érkezett hozzájuk. 5 turisztikai vállalkozás pozitív eredményről számolt be, ugyanis azt tapasztalták, hogy folyamatosan érkeznek megkeresések az online értékesítési felületeken. Két szolgáltató otthoni munkavégzéssel oldotta meg az értékesítési feladatokat, ezzel is törekedve a munkatársak védelmére, míg négy vendéglátóhely a kiszállítás mellett döntött.

1. táblázat: Az értékesítés rendszerének változása a koronavírus-járvány kezdetén

Table 1 Changes in the sales right after the outbreak of the pandemic

Értékesítés rendszerének változása	Említések száma (szállás-hely)	Említések száma (vendéglátó-hely)	Példák
nincsenek új foglalások, így az online értékesítés is csökkent	17	4	„Áprilisra lezártuk az online felületeket. Májustól ugyanúgy foglalható minden online felületen a szálloda. A legfontosabb teendők az áraink védelme. Nem csökkentjük az árainkat több foglalás reményében.” (szálláshelyszolgáltatás) „Új érdeklődéseink nincsenek. Új csomagokat nem értékesítünk, tavaszi ajánlatainkat lezártuk, ill. felfüggesztettük.” (szálláshelyszolgáltatás)
a vállalatnál nem jellemző online értékesítés, és korábban sem volt	0	19	„Nincs online értékesítésünk.” (vendéglátóhely) „Nem volt korábban online rendszerünk és nem alakítottunk ki a válság során sem.” (vendéglátóhely)
nem volt változás az értékesítési rendszerben	7	5	„Nem változott meg, ugyanúgy jelen vagyunk az online travel agency felületeken, booking.com-on, expedia.com-on, illetve a saját weboldalunkon is. Ugyanúgy foglalható a szálloda akár már nyárra is, érkeznek foglalások, de már csak lemondható foglalások jönnek. A lemondható foglalásokat jelzés esetén elengedjük, amennyiben nem kerülnek lemondásra, akkor az első éjszaka levonásra kerül.” (szálláshelyszolgáltatás) „Továbbra is van lehetőség online foglalásra, különböző szállásközvetítő portálon keresztül is.” (szálláshelyszolgáltatás)
az online értékesítés aránya növekedett	3	2	„Az online felületeken való érdeklődés növekedése, a telekommunikációs eszközökön való értékesítés a forgalom kb. 90%-át teszi ki.” (vendéglátóhely) „A szálloda az online felületeit nyitva hagyta és várja a foglalásokat a 2020. június 1-től folyamatosan, a vendégkör és a foglalások növelésében bízva kedvezményeket alakítottunk ki.” (szálláshelyszolgáltatás)
az értékesítő kollégák home office-ból dolgoznak	2	0	„Home office-ban megoldható az értékesítés.” (szálláshelyszolgáltatás)

Forrás: Saját szerkesztés empirikus kutatás alapján

Feltételezésünk szerint a koronavírus-járvány jelentősen megváltoztatta a szolgáltatók kommunikációját is. Ennek vizsgálata során arra is kitértünk, hogy a szolgáltatók alkalmazottakkal vagy kiszervezett formában gondoskodnak-e a marketingkommunikációs tevékenységről.

A 70 megkérdezett szolgáltató közül a pandémiát megelőzően:

- Összesen 53-nál végezték(k) kizárólag belső munkatárs(ak)kal a kommunikációs feladatokat, közülük 47 esetében volt jellemző a koronavírus-járvány megjelenése előtt és az alatt is belső munkavállalók alkalmazása a kommunikációs feladatokra, valamint 6 esetében ez csak a válság előtt volt jellemző.
- Összesen 11 szolgáltató vont be külső szolgáltatót is a marketingkommunikációs tevékenységbe, közülük 5 esetében volt ez jellemző már a pandémia előtt is, ugyanennyi esetben csak a válság előtt volt ez jellemző, egy szolgáltató esetében pedig csak a válság alatt merült fel a külsős szakértők bevonása.
- A kérdésünkre 6 szolgáltató nem válaszolt.

Amennyiben számszerűen hasonlítjuk össze az eredményeket (2. táblázat), azt tapasztaljuk, hogy nem változott jelentősen a belső és külső humán erőforrás együttes alkalmazásának jelentősége a válság hatására, így ezen a területen a költségek ilyen módon történő racionalizálásával nem éltek a szolgáltatók.

2. táblázat: A marketingkommunikációs feladatokat ellátó humán erőforrás változása a koronavírus-járvány előtt és annak kitörését követően

Table 2 Changes in human resources for marketing communication tasks before and after the coronavirus crisis

	csak belső munkatárs	csak külső munkatárs	belső és külső munkatárs is
a járvány előtt	6 (2 szálláshely, 4 vendéglátóhely)	-	5 (3 szálláshely, 2 vendéglátóhely)
a járvány előtt és alatt egyaránt	47 (24 szálláshely, 23 vendéglátóhely)	-	5 (3 szálláshely, 2 vendéglátóhely)
a járvány alatt és azt követően	-	-	1 (1 vendéglátóhely)

Forrás: Saját szerkesztés empirikus kutatás alapján

A megkérdezett turisztikai szolgáltatók többsége a koronavírus-járvány alatt is igyekezett pozitív kommunikációt fenntartani vendégeivel. Kérdőívünkben arra is kerestük a választ, hogy mi volt a vállalkozások fő üzenete ezen időszakban. 12 szolgáltató csatlakozott az országos „Maradj otthon!” kampányhoz, és ezt az üzenetet közvetítette különböző platformjain. 10 szolgáltató elsősorban az egészség, „egészségesnek maradás” gondolatiságát sugallta, beleértve a vendégek és a munkatársak biztonságát. A jövőre készülve 9 szolgáltató olyan üzeneteket fogalmazott meg, amelyek a járvány utáni forgalom újraindításának ösztönzését szolgálják, s az újra nyitást, újbóli találkozást vetítették

előre. További 9 szolgáltató a „Vigyázzunk egymásra!” jelszót tűzte a kommunikációjának élére, s ezen szlogennel igyekezett fenntartani az érzelmi kapcsolatot, kötődést a vendégeivel. A belföldi turizmus ösztönzése és a foglalások átütemezése szintén fontos üzenetté vált. 8 szolgáltató jelezte, hogy kommunikációjában ezen átütemezéssel kapcsolatos üzenetre helyezte a hangsúlyt. Mivel a koronavírus-járvány ellenére is voltak olyan vállalkozások, amelyek bár korlátozottan, de folytatni tudták működésüket, ők jellemzően az elérhető, működő szolgáltatások bemutatását kommunikálták (pl. házhoz szállítás, önállóság az apartmanban, ügyeleti rendszer). Öt szolgáltató a higiénias szabályok betartására és a saját szabályaik ismertetésére helyezte a hangsúlyt, egy-egy szolgáltató pedig a kitartás, türelem és a bizalom kifejezésekkel igyekeztek fenntartani a kötődést. Egy szolgáltató a korábbi pozitív élmények, emlékek felidézésére buzdította a követőit.

Tíz turisztikai szolgáltató konkrét üzenete a következőképp hangzott:

- #maradjotthon és a #vigyázzunk egymásra, #atermészetmegvár
- „A Gundel volt, van, lesz, a legenda örök, újra nyitunk!”
- „A Ti biztonságotokért - és a miénkért!”
- „Biztonságban vagy nálunk!”
- „Budapest visszavár!”
- „Ensuresafety and healthatwork, foryourself, yourcolleagues and ourcustomers”
- „Hévíz megvár! Akkor is itt leszünk, amikor elvonult a járvány!”
- „Kitartás! - Hamarosan újra együtt megyünk!”
- „Nyaralj itthon!”
- „Staysafe, ne törölj, halaszd el az utazást!”

Meglepő módon több turisztikai szolgáltató arról számolt be, hogy mivel maga a szolgáltatás szünetelt, így gyakorlatilag a teljes kommunikációt is megszüntették. Az egyik szolgáltató például a következőképp írta le a helyzetet: „Nem nagyon kommunikálunk. Sem a hotel weboldalán, sem Facebook oldalán nem készültek a bezárás óta posztok. Azt sem kommunikáltuk egyelőre, hogy zárva van a szálloda, valószínűleg ki fogjuk írni a honlapra, de egyelőre nem gondolom, hogy ez fontos lenne. A kommunikáció része viszont a kiküldött e-mailek azon vendégeink számára, akik foglalásai most és a közeljövőben esedékesek, azok a non-refundable foglalások, amelyekre átfoglalást kérhetnek egészen 2021 közepéig. Jönnek még újabb foglalások az év második felére és őket sem akarjuk elijeszteni a bezárás jellegű kiírásokkal. A hotel részeként funkcionáló, de egyénileg is működő TukTuk Bár is jelen van a Facebook platformon, ők bejelentkeztek nemrég, tudatva magyar vendégeikkel, hogy jelen vannak és várják a mielőbbi nyitást.” Ezt a kommunikációt nem tartjuk jó stratégiának, hiszen ezen időszak alatt elveszíthetik a vendégek érdeklődését, így az újrainvitást követően a régi vendégek visszahódítására is komolyabb erőfeszítéseket kell tenni.

Néhány szolgáltató már 2020 áprilisában az újrainvitást készítette elő. Ők jellemzően megkezdték a kapcsolódó marketingstratégiájuk alapköveinek lerakását, ahogy a következő példában is látjuk: „Május első felében indul a nyári marketingkampány. A fiatalabb korosztályt célozzuk leginkább, a fő üzenet pedig a bizalom visszaállítását fogja jelenteni. Összeállítottunk egy listát, hogy milyen szolgáltatásokkal fogjuk ezt

elősegíteni, hogy minél gyorsabban újra kiépülhessen a bizalom a vendégek körében, hiszen ez a következő 2–3 hónap legfőbb kihívása.”

Mint láttuk, a legfőbb üzenet megfogalmazásában a turisztikai szolgáltatók erősen támaszkodnak a „központi”, kormányzati üzenetekre, s azokra építve fogalmazzák meg saját személyes gondolataikat, tartalmaikat. Egyértelműen kijelenthető, hogy a kooperáció ilyen tekintetben is kulcsfontosságú lehet, hiszen az üzenet több piaci szereplőtől, s így több kommunikációs csatornán jut el a potenciális fogyasztókig. Ennek érdekében fontosnak tartottuk megvizsgálni a járványhelyzetben kialakuló együttműködések is.

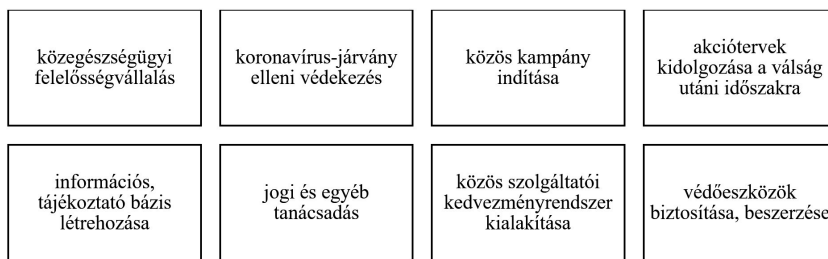
A megkérdezettek közül 16 szolgáltató vett részt valamilyen turisztikai együttműködésben, ebből 13 szálláshely szolgáltatás, 3 vendéglátóhely. Ők elsősorban

- országos szakmai és érdekképviselői szervezeteket (pl. Magyar Turisztikai Ügynökség, Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, Magyar Kempingszövetség),
- vagy helyi érdekeltégű szervezeteket (pl. helyi operatív törzs, Tourinform Iroda, Turisztikai Egyesület, TDM szervezet) nevesítettek.

Három szolgáltató említette, hogy a település más gazdasági társaságaival, gyakorlatilag a versenytársaival is igyekszik együtt gondolkodni. Az összefogás témáját illetően a 4. ábrán látható együttműködési területeket említették a válaszadók. Ahogy láthatjuk, a közös gondolkodás leginkább a marketing, a kommunikáció és a tájékoztatás, információátadás köré csoportosult. 54 szolgáltató nem vett részt ilyen típusú együttműködésben, a többiek pedig nem nyilatkoztak vagy nem tudnak ilyenről.

4. ábra: A koronavírus okozta válság miatt kialakított új turisztikai együttműködések fő témái

Figure 4 The main topics of the new tourism collaborations formed due to the coronavirus crisis



Forrás: Saját szerkesztés empirikus kutatás alapján

3. ÖSSZEGZÉS

Helyzetértékelő tanulmányunk a koronavírus-járvány turizmusra gyakorolt hatásait vizsgáló kutatás részeként készült. Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy az érintett szolgáltatók esetében miként alakult át az értékesítés, milyen hatással volt a válság a marketing feladatok kiszervezésére, illetve hogyan változott a vállalkozások marketingkommunikációja és az új turisztikai együttműködések kialakítására való hajlandósága.

A szakirodalom áttekintését követően megállapítható, hogy a turisztikai szolgáltatók már a pandémiát megelőzően nagy arányban értékesítettek online csatornákon, ez azonban folyamatos változásokon megy keresztül. A marketing is átalakult, az utazók a folyamatok aktív résztvevőivé váltak.

A turisztikai szektor szolgáltatói mivolta és komoly nemzetközi kitétsége miatt nagy mértékben ki van téve vélt vagy valós kockázatoknak és potenciális imázsromboló, bizalomcsökkentő következményeik miatt a negatív események hosszú távon éreztetik a hatásukat. A válságok során a turisztikai szereplők kommunikációja jelentősen átalakul, amely Mazilu és társai (2012) szerint három nagy szakaszra bontható, válság előtti, alatti és utáni időszakra (1., 2. és 3. ábra). Ahogy a tanulmány elméleti áttekintésében is látható volt, mindhárom fázisban nagy szerepe van az együttműködésnek, mikro- és makroszinten egyaránt.

Tanulmányunkban magyarországi szálláshely szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó vállalkozásokkal készített interjúk eredményeit mutattuk be. Az összesen 70 darab strukturált interjú 34 vendéglátóhely és 36 szálláshely szolgáltató vezetőivel készítettük 2020 áprilisában a Budapesti Corvinus Egyetem turizmus-vendéglátás szakos hallgatóinak bevonásával. A 12 vármegye vállalkozóit bevonó kutatás során tartalomelemzést és egyszerű statisztikai módszereket használtunk.

A vizsgált szolgáltatók véleménye alapján az online értékesítés nem jelentett olyan mértékű megoldást a turizmusból, mint pl. a kereskedelemből, amely szektor sikeres váltását igazolta a kiszállítással és házhozszállítással foglalkozó vállalkozások számának növelése, forgalmának megerősödése. Bár a vizsgált szolgáltatók közül sokan próbálták alkalmazni az online értékesítést, mivel a szolgáltatás maga sok esetben nem, vagy csak korlátozott hozzáféréssel volt elérhető, így nem hozott jelentős eredményeket. 19 szolgáltató 2020 áprilisa előtt nem élt az online értékesítés lehetőségével, és a koronavírus megjelenését követően sem folytattak ezzel kapcsolatos tevékenységet. Ezt egyrészt a szigorú korlátozásokra és lezárásokra vonatkozó szabályozásokkal magyarázták, aminek köszönhetően a vállalat működése is veszélybe került; másrészt arra hivatkoztak, hogy nem látják elég stabilnak az ilyen típusú értékesítésbe fektetett munka megtérülését. 21 további szolgáltató pedig arról számolt be, hogy bár az értékesítési lehetőségeik és rendszereik ugyanúgy működtek, de a szigorítások miatt a foglalások, megkeresések száma csökkent, az online tér ellenére is. Mindössze 5 szolgáltató jelezte, hogy nőtt az online értékesítés szerepe.

Az első feltételezésünk az volt, hogy a vállalkozások még nagyobb hangsúlyt fektetnek a vásárlóikkal, fogyasztóikkal és látogatóikkal való kapcsolattartásra a marketingkommunikációban. Ezen feltételezésünk bár szakmailag indokolt lett volna, a vizsgálatba bevont szolgáltatók válaszai alapján meg kellett állapítanunk, hogy többen teljesen felhagytak a fogyasztóikkal való párbeszéddel. A legfőbb üzenet megfogalmazásában a turisztikai szolgáltatók erősen támaszkodtak a „központi”, kormányzati üzenetekre, s azokra építve fogalmazták meg személyes gondolataikat, tartalmaikat.

A második feltételezésünk szerint a marketing feladatok kiszervezési aránya csökkent a járvány hatására. Ez részben beigazolódott, hiszen a marketingkommunikáció megvalósító erőforrások jellege (saját munkaerő vagy külső szolgáltató bevonása) alap-

vetően alakult át a járvány hatására: csökkent a belső és külső erőforrás együttes alkalmazásának szerepe, vélhetően a költségek racionalizálása miatt. Több szolgáltató esetében a teljes marketingkommunikáció szünetelt, így sem külső, sem belső erőforrást nem alkalmaztak ezen feladatra.

A harmadik feltételezés szerint a pandémia hatására új turisztikai együttműködések tapasztalhatók, korábban nem jellemző marketing aspektusokkal. Egyértelműen kijelenthető, hogy a kooperáció válsághelyzetekben is kulcsfontosságú lehet, hiszen az üzenet több piaci szereplőtől, s így több kommunikációs csatornán keresztül jut el a potenciális fogyasztókig. Empirikus vizsgálatunk tapasztalatai alapján azonban a megkérdezettek közül 16 szolgáltató vesz részt valamilyen turisztikai együttműködésben, amelynek témái a védekezés és annak közegészségügyi, jogi vonatkozásain túl a közös kampányok és kedvezményrendszer kialakítása. Ezek alapján a feltételezésünket részben fogadtuk el, ugyanis bár születtek új együttműködések a válság hatására, de a vizsgált szolgáltatók alig negyede vett aktívan részt az összefogásban.

A tanulmányban vizsgált szolgáltatók problémáit elemezve egyértelműen látszik, hogy az online értékesítési csatornák számának és az eladásösztönzés intenzitásának növelése elengedhetetlen lesz a jövőben is, ha a turisztikai szolgáltatók talpon akarnak maradni egy esetleges hasonló válsághelyzetben is. A fogyasztók mind a kereskedelmi forgalomban kapható termékek, mind a turisztikai szolgáltatások kapcsán megszokták az online elérhetőséget, s ez elvárt szolgáltatás lett napjainkra. A járvány és a bezártság okozta szociális és társadalmi elszigetelődés hatására a szóbeli kommunikációs csatornák is egyre inkább az online, írásos felületekre helyeződtek át. Ezek a trendek várhatóan a járvány utáni években sem fordulnak meg. Ebből adódóan a turisztikai szolgáltatók számára is megkerülhetetlen kérdés és adott esetben megoldandó feladat az online értékesítési felületek kialakítása és működtetése. Annak ellenére, hogy az interjúk során tapasztaltunk ezzel kapcsolatos ellenérzést és szkepticizmust a szolgáltatók részéről, a 2020 óta eltelt évek bizonyítják, hogy nekik is alkalmazkodniuk kell a változó trendekhez.

Az online jelenlét azt is lehetővé teszi, hogy a szolgáltatók folyamatosan kapcsolatban legyenek a vendégekkel, ami egy válság alatt is fontos lehet. A 2021-ben bekövetkezett újra nyitás eredményeként a turizmus hirtelen fellendülésnek indult, a fogyasztókban ugyanakkor kettős attitűd alakult ki az utazásokkal kapcsolatban. Egyrészt a bezártságot követően komoly szándék és vágy alakult ki új desztinációk és attrakciók felkeresésére, másrészt a bizalmatlanság, a megfelelő higiéniai ellátás iránti igény jelentősen megnőtt. Ez utóbbi pedig alátámasztja azt a tanulmányban tett megállapításunkat, miszerint a „nem kommunikálás” és a nem személyes üzenetek megfogalmazása nem megfelelő stratégia egy válság során. Több szolgáltató a központi, kormányzati üzeneteket adta tovább, s olyan is volt, aki egyáltalán nem kommunikált a vendégeivel a járvány megjelenését követően. Meglátásunk szerint ez a bizalom és a kötődés elvesztését eredményezte, ami a nem márkahű fogyasztók és potenciális látogatók számának jelentős csökkenéséhez vezethetett.

A Covid-19 járvány során tapasztaltak alapján marketing szempontból is előnyös lehet fokozni az együttműködést turisztikai szervezetekkel és más vállalkozásokkal, vala-

mint csatlakozni az országos kampányokhoz és üzenetekhez. A járvány megjelenését követően a megkérdezett szolgáltatók arról is beszámoltak, hogy a szabályok értelmezésével és így betartásával komoly problémáik adódtak. Az együttműködő partnerség, különösen a szakmai és érdekképviselői szervezetek ugyanakkor komoly erőfeszítéseket tettek annak érdekében, hogy támogassák a szolgáltatókat ebben, közérthetően, jó gyakorlatokat és konkrét alkalmazási példákat bemutatva számukra. Mindez meglátásunk szerint olyan pozitív tapasztalat volt a szolgáltatók számára, amely képes megerősíteni a szakmai szövetségeket, s rávilágít arra, hogy egy esetleges következő válság alkalmával is számíthatnak és számítsanak egymásra. Mindemellett marketing szempontból is előnyös lehet az együttműködés, hiszen a szolgáltató személyes csatornáin az országos, regionális vagy lokális szervezetek üzeneteihez, kampányaihoz tud csatlakozni, kiegészítve azt személyes és egyénre szabott tartalmakkal, ez pedig növeli az üzenet hitelességét.

Tanulmányunkban a járvány kezdeti időszakát vizsgáltuk, mondhatni, a teljes bizonytalanság hónapjaiban kérdeztük a szolgáltatókat arról, melyek voltak az első reakcióik a kialakult helyzetre. Megállapítható, hogy a szolgáltatók korábban nem tapasztaltak olyan mértékű válságot, ami a kínálati oldal szereplőinek működését ilyen mértékben korlátozta, s a keresletet globális mértékben érintette. A turizmus jellegéből adódóan várható, hogy a következő években hasonló válságos időszakok fognak kialakulni. Így a szektor szereplőinek felkészültségének, rezilienciájának fokozása megkerülhetetlen. Kutatásunk alapján látható, hogy a kezdeti sokk és nehézségek ellenére is születtek olyan innovatív megoldások, amelyek azon túlmenően, hogy segítették a szolgáltatókat az aktuális krízis kezelésében, kiváló alapot is szolgáltatnak arra, hogy a szolgáltatók felkészültebbek legyenek egy esetleges újabb válságra. Mindez elsősorban a turisztikai szereplőkkel való együttműködés, információ és tapasztalat megosztás, esetleges közös kommunikáció és az online felületek erősödése kapcsán mutatkozott meg ebben a vizsgálatban. Meglátásunk szerint ezen tapasztalatok és kialakított gyakorlatok hosszú távon pozitív hatással is bírhatnak, növelve a szervezetek rugalmasságát, ellenállóképességét.

További kutatási irányként a turizmust érintő válságok és a szolgáltatók felkészültségének vizsgálata határozható meg. A járvány eredményeként kialakult együttműködések kérdéskörét és az így fejlődő kommunikációt jelen tanulmányban a turisztikai szolgáltatók oldaláról közelítettük meg, azonban a többi meghatározó szereplő (például Magyar Turisztikai Ügynökség és más szakmai, érdekképviselői szervezetek) képviselőinek megszólítása is fontos lehet a téma mélyebb megismeréséhez, hiszen az állami szereplők egyfajta mentorálási tevékenységet végeztek a koronavírus-járvány időszaka alatt. Azon túl, hogy támogatták a szolgáltatókat a jogszabályok értelmezésében, a Magyar Turisztikai Ügynökség kézikönyveket is készített a szolgáltatók számára. További kutatási terület lehet ezen kézikönyvek sikerességének, az ezekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok elemzése. Érdemes lenne továbbá a járvány lecsengése óta eltelt időszakot görccső alá venni, hiszen az egyértelműen látható, hogy jelen kor a különböző gazdasági, társadalmi és egészségügyi válságok időszaka, s a turisztikai szektor kitettsége miatt elkerülhetetlen a folyamatos alkalmazkodás, így a szektorban tevékenykedők rezilienciáját is fontos lesz elemezni.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány elkészítését a Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft. támogatta.

IRODALOMJEGYZÉK

- Amaro, S.–Andreu, L.–Huang, S. (2018) Millenials' Intentions to Book on Airbnb. *Current Issues in Tourism*, 22, 18, pp. 2284–2298. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1448368>
- Aranyossy M.–Magisztrák B. (2016) A vásárlói bizalom hatása az e-kereskedelmi vásárlási hajlandóságra (Magyar-lengyel összehasonlító vizsgálat). *Marketing & Menedzsment*, 50, 3–4, 73–87.
- Barlai R.–Kővágó Gy. (1996) *Válság- (katasztrófa)kommunikáció, Tanulmányok és szemelvények*. Petit Real Könyvkiadó, Budapest.
- Bauer A.–Kolos K. (2016) *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634540106>
- Bilgihan, A.–Bujisic, M. (2015) The Effect of Website Features in Online Relationship Marketing: A Case of Online Hotel Booking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14, 4, pp. 222–232. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.09.001>
- Buhalis, D.–Amaranggana, A. (2015) Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In Tussyadiah, I.–Inversini, A. (Eds.): *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer, Cham. pp. 377–389. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Eser, Z. (2012) Inter-organizational trust in franchise relationships and the performance outcomes: The case of fast-food restaurants in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, pp. 774–790.
- Fenyvesi É. (2005) A hatékony válságkommunikáció. *Vezetéstudomány*, 36, 4, 23–28.
- Gáti M.–Kolos K. (2012) Az elektronikus kereskedelem alkalmazása a hazai vállalatok körében - a piacorientáció és a marketingkörnyezet szerepe. *Vezetéstudomány*, 43, különszám, 91–97.
- Gurtner, Y. (2007) Tourism Crisis: Management and Recovery in Tourist-Reliant Destinations. In King D.–Cottrell A. (Eds.): *Communities Living With Hazards, Centre for Disaster Studies*. James Cook University, Townsville. pp. 82–101. <https://doi.org/10.2174/978160805002410901010082>
- Happ É.–Ivancsóné Horváth Zs. (2018) A digitális turizmus a jövő kihívása – új szemléletmód a turizmusban. In Csapó J.–Gerderics V.–Törőcsik M. (Szerk.): *I. Nemzetközi Turizmus-marketing Konferencia*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs. 237–246.
- Horváth D.–Bauer A. (2013) *Marketingkommunikáció - Stratégia, új média, fogyasztói részvétel*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789630597227>
- Huang, C. D.–Goo, J.–Nam, K.–Yoo, C. W. (2017) Smart Tourism Technologies in Travel Planning: the Role of Exploration and Exploitation. *Information & Management*, 54, 6, pp. 757–770. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.010>
- Juhász-Dóra K. (2017) Analysis of additional hotel services in the international luxury hotels – a case-study from Budapest. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11, 1, pp. 884–892. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0094>
- Kaszás N.–Keller K. (2022) A nemzeti turisztikai desztináció menedzsment szervek válságkommunikációja a koronavírus-járvány előtt és alatt. In Michalkó G.–Németh J.–Birkner Z.

(Szerk.): *Turizmusbiztonság, járvány, geopolitika*. Bay Zoltán Alkalmazott Kutatási Közhasznú Nonprofit Kft., Budapest. 37–51.

- Kovács L. (2019) *Márka és márkanev*. Tinta Könyvkiadó, Budapest.
- Lőrincz K.–Sulyok J. (szerk.) (2017) *Turizmusmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Mair, J.–Ritchie, B. W.–Walters, G. (2016) Towards a Research Agenda for Post-Disaster and Post-Crisis Recovery Strategies for Tourist Destinations: A Narrative Review. *Current Issues in Tourism*, 19, 1, pp. 1–26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2014.932758>
- Mazilu, M.–Marinescu, R.–Bălă, D.–Dragomir, L. (2012) Crisis Management in Tourism. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 14, pp. 289–298.
- Navío-Marco, J.–Ruiz-Gómez, L. M.–Sevilla-Sevilla, C. (2018) Progress in Information Technology and Tourism Management: 30 Years On and 20 Years After the Internet -Revisiting Buhalis & Law's Landmark Study About e-Tourism. *Tourism Management*, 69, pp. 460–470. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.002>
- Németh K.–Czira T.–Sütő A.–Péter E.–Domjáné Nyizsalovszki R. (2019) Félig tele vagy félig üres? Turizmus szektort érintő klímaalkalmazkodási kérdések vizsgálata a Nyugat-Balaton térségben. *Comitatus Önkormányzati Szemle*, 29, 55–62.
- Nielsen (2018) *Connected commerce*. The Nielsen Company, LLC. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report.pdf> Letöltve: 2020. 09. 17.
- Offutt, B. (2013) *Travel Innovation and Technology Trends: 2013 and Beyond*. PhoCusWright, New York. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Consumer-Trends/Travel-Innovation-and-Technology-Trends-2013-and-Beyond> Letöltve: 2020. 09. 17.
- Pechlaner, H.–Volgger, M. (2012) How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, pp. 925–945.
- Raab, J.–Kenis, P. (2009) Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, 3, pp. 198–210.
- Tarlow, P. (2019) *How to recover from a tourism crisis?* eTurboNews. <https://www.eturbonews.com/268939/how-to-recover-from-a-tourism-crisis/> Letöltve: 2020. 09. 12.
- Tóth-Kaszás, N.–Keller, K.–Péter, E.–Lelkóné Tollár, I.–Németh, K. (2022) Együttműködések fenntarthatósága a határ mentén: egy szlovén-magyar turisztikai kezdeményezés eseteírása és elemzése. *Tér és Társadalom*, 36, 1, 100–117. <https://doi.org/10.17649/TET.36.1.3286>
- Selin, S.–Chavez, D. (1995) Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model. *Annals of Tourism Research*, 22, 4, pp. 844–856.
- Sirkó, M. –Keller, K. (2021) Turisztikai válságkommunikáció a hazai üzleti szállodákban a koronavírus-járvány idején. *Jel - Kép: Kommunikáció, közvélemény, média*, 4, 1–18. <https://doi.org/10.20520/JEL-KEP.2021.4.1>
- Sönmez, S. F.–Apostolopoulos, Y.–Tarlow, P. (1999) Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38, 1, pp. 13–18. <https://doi.org/10.1177/004728759903800104>
- Sziva I. (2010) A turisztikai desztinációk versenyképessége. Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? *Turizmus Bulletin*, 3, 40–49.
- Sziva I.–Nemeslaki A. (2016) *Utazás E-Világban. Internet és versenyképesség a turizmusban*. Információs Társadalomért Alapítvány. <https://infota.org> Letöltve: 2020. 09. 14.
- Wang, C.–Leng, M.–Liang, L. (2018) Choosing an Online Retail Channel for a Manufacturer: Direct Sales or Consignment? *International Journal of Production Economics*, 195, pp. 338–358. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.11.001>