

Gostova percepcija pomena ukrepov vodstev gostinskih obratov ob epidemiji

Gorazd Sedmak

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
gorazd.sedmak@fts.upr.si

Eva Podovšovnik

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
eva.podovsovnik@fts.upr.si

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako gosti gostinskih obratov percipirajo ukrepe in aktivnosti vodstev obratov za zagotavljanje prijetne ter varne izkušnje ob obisku v času epidemije. V ta namen je bilo izvedeno spletno anketiranje gostov v petih evropskih državah. Rezultati so pokazali, da gosti ukrepom vodstev pripisujejo relativno velik pomen, da pa so med posameznimi ukrepi seveda razlike. Prav tako so se pokazale razlike med različnimi segmenti anketirancev, ki smo jih oblikovali na osnovi sociodemografskih značilnosti, nakupnih značilnosti in občutij ob izbruhu epidemije. Kot najpomembnejši dejavniki vpliva na zaznano kakovost izkušnje so se pokazali razkuževanje, čistoča in zdravje zaposlenih ter dobro organizirani procesi, ki zmanjšujejo možnost okužbe. Rezultate smo v razpravi umestili v že znane teoretične okvire kakovosti izkušnje in kriznega upravljanja.

Uvod

Pandemija covid-19 je šokirala tako družbo kot gospodarstvo po vsem svetu. Panoga gostinstva je bila zaradi vsebine in narave dela še posebej prizadeta. Zaustavitve javnega življenja, samoizolacije, obvezna socialna distanca, poostrene higienske zahteve, omejitve gibanja, zaskrbljeni in prestrašeni gosti, predvsem pa »minljivost« gostinskega proizvoda, ki z vsakim dnem neposlovanja povzroča izgubo, so tako prehrambene kot nastanitvene obrate potisnili v hudo stisko (Breier idr., 2021). Ukrepi vlad za zajezitev epidemije so delovali v smeri omejevanja normalnega poslovanja gostinskih podjetij, po drugi strani pa (z izplačili nadomestil plače, boni itd.) omogočanja njihovega preživetja in ohranjanja delovnih mest (Zakon o interventnih ukrepih na področju plač in prispevkov (ZIU PPP), 2020).

Reakcije ponudnikov na izjemne razmere so bile zelo različne, od opustitve poslovanja, zmanjšanja kapacitet, preusmeritve k lokalnim odjemalcem do iskanja inovativnih poslovnih modelov (osebni prevzem blaga, dostava blaga na dom, prodaja preko spleta itd.), praviloma pa vedno v kombinaciji z zniževanjem stroškov (dela, najemnin itd.) (Breier idr., 2021). Obenem so poskušali gostinci ohranjati svoje dobro ime in stalne goste ter delovati v smeri minimiziranja tveganj in negotovosti za goste.

Predhodne študije so identificirale vrsto signalov, na osnovi katerih gosti presojaajo tveganja ob obisku gostinskega obrata – med drugim so to: ugled/uveljavljenost blagovne znamke, cene, način in vsebine oglaševanja, politika popustov itd. Vendar pa raziskav, ki bi obravnavale percepcijo tveganj v tako izjemnih situacijah, kot je pandemija covida-19, praktično še ni bilo (Kim idr., 2021; Lai in Wong, 2020). Pri obravnavi percepcije tveganj in pomena posameznih ukrepov je treba imeti v mislih tudi kompleksnost mehanizmov, ki vplivajo na percepcijo, in razlike med posameznimi državami oziroma okolji. Ljudje se zelo različno in z različno intenziteto odzivajo na dogodke, kot je pandemija, poleg tega se njihov odnos hitro in težko predvidljivo spreminja skozi čas glede na epidemiološke razmere, poročanje medijev, dostopnost informacij in dezinformacij, ukrepe in način komuniciranja vlad, zaupanje vanje in nenazadnje postopno sprejemanje t. i. »nove normalnosti« (Barrios in Hochberg, 2021; Lai in Wong, 2020; Reintjes idr., 2016).

Čeprav je pomembno, da vodstva podjetij omenjene dejavnike razumejo in spremljajo, imajo nanje zelo omejen vpliv. V pričujočem prispevku se bomo tako fokusirali predvsem na ukrepe vodstev gostinskih obratov in gostovo percepcijo njihovega pomena ob izkušnji obiska obrata. Pri tem se bomo oprli na teoretične koncepte s področja kakovosti, izkušnje ob konzumaciji storitve in kriznega upravljanja. Glavni cilji raziskave so tako bili: ugotoviti, kakšen pomen gosti pripisujejo ukrepom vodstev na splošno, kakšno težo pripisujejo specifičnim ukrepom in ali so glede tega kakšne razlike med segmenti gostov.

KAKOVOST IZKUŠNJE OB OBISKU GOSTINSKEGA OBRATA

Izkušnjo ob obisku gostinskega obrata lahko opredelimo kot subjektivno občutenje oziroma odziv ob konzumaciji oziroma uporabi storitve. Posledično je kakovost izkušnje za razliko od kakovosti storitve, pri kateri običajno merimo (zaznano ali objektivno merljivo) ustreznost nekih atributov, razumljena kot subjektivno, holistično dožemanje lastnih/notranjih

zaznav s poudarkom na izkustvenih/hedonističnih/simbolnih vidikih doživetja (Otto in Brent Ritchie, 1996). Pijls-Hoekstra idr. (2017) pravijo, da izkušnjo obiska gostinskega obrata (angl. *experience of hospitality*) sooblikujeta obnašanje osebja in fizično okolje, v katerem se storitev izvaja. Izkušnja vpliva na zadovoljstvo, pozitivni WOM (angl. *word of mouth* – širjenje mnenj/informacij »od ust do ust«) in imidž trženjske znamke obrata (Chen in Chen, 2010; Manhas in Tukamushaba, 2015). Vnaprejšnja obljuba varnosti in garancija ustrezne izvedbe pomembno vplivata na percepcijo izkušnje ter njene kakovosti (Boulding in Kirmani, 1993).

Ukrepe vodstva gostinskega obrata v razmerah epidemije lahko obravnavamo skozi dejavnike kakovosti izkušnje pa tudi dimenzije kakovosti. Ottova in Brent Ritchie (1996) menita, da kakovost izkušnje določajo štirje dejavniki: hedonizem (vzburljenje, užitek, zapomnljivost), dušni mir (psihična in fizična varnost in udobje), vključenost (možnost odločanja in nadzora, informiranost) in priznavanje (občutek pomembnosti, upoštevanosti). Na drugi strani je za merjenje kakovosti v storitvenih dejavnostih, kljub široki paleti instrumentov, ki jih najdemo v literaturi, še vedno med najpogostejše uporabljenimi model petih dimenzij SERVQUAL (Wong Ooi Mei idr., 1999). Te so: zanesljivost (sposobnost vedno izvesti obljubljeni storitev), odzivnost (pripravljenost pomagati, ustreči), zagotovila (kompetence zaposlenih, ki vzbujajo zaupanje), empatija (pozornost, razumevanje potreb in želja gostov) in t. i. oprijemljivi elementi (oprema, uniforme itd.). V storitvenih dejavnostih je tveganje ob nakupu zaradi neoprijemljivosti storitev načeloma večje kot pri klasičnih proizvodih, zato so aktivnosti za zmanjšanje zaznanega tveganja toliko pomembnejše. Jasni signali vodstva, ki znižujejo percepcijo tveganosti, so lahko konkurenčna prednost podjetja (Kandampully in Butler, 2001). Na percipirano tveganje lahko vodstvo vpliva skozi vse omenjene dimenzije kakovosti in vse (morda z izjemo hedonizma) dejavnike kakovosti izkušnje.

TVEGANJA IN KRIZNO UPRAVLJANJE

Čeprav se termina tveganje in negotovost v vsakodnevem življenju pogosto uporabljata kot sinonima, je med njima pomembna razlika. Skupna točka obema je, da so možni izidi dogodkov vnaprej znani, vendar medtem ko je pri tveganju znana tudi verjetnost posameznega izida, pri negotovosti (vse) verjetnosti posameznih izidov niso znane (Mitchell, 1999). Mousavi in Gigerenzer (2014) vpeljeta še pojem t. i. »fundamentalne negotovosti«, pri kateri poleg verjetnosti niso znane niti vse alternative

izidov. V praksi imamo torej pri upravljanja tveganj v resnici pogosto opravka z upravljanjem (fundamentalne) negotovosti. Ker pa to ni fokus tega prispevka, bomo zadeve poenostavili in zavestno uporabljali (sicer morda neustrezen) termin tveganje, ki pa je v upravljanja marketinga široko uveljavljen.

Percepcijo tveganja prvenstveno opredeljujeta verjetnost negativnega izida in teža posledic nekega dogodka (Mitchell, 1999). Dholakia (2001) navaja, da sta pomembna dejavnika tudi pomen izdelka ali storitve za kupca in zaupanje med strankama. Pandemija covida-19 ob »klasičnih« (npr. gost ne ve, če mu bo jed všeč) nedvomno prinaša vrsto specifičnih tveganj ob obisku gostinskega obrata, hkrati pa je za vodstva stanje pandemije nekaj novega in nepredvidljivega, saj traja dolgo in ni možno zagotovo predvideti njenega konca (Lai in Wong, 2020).

Tveganja ob obisku gostinskega obrata lahko (tudi v primeru epidemije) razdelimo v pet kategorij (Wu idr., 2012, 760):

- Tveganje izvedbe storitve (npr. storitev ne bo izpolnila pričakovani gosta). V obdobju epidemije je lahko to uvedba pribora za enkratno uporabo, izvedba strežbe samo na odprtem, daljši čakalni časi za strežbo ipd.
- Finančno tveganje (celoten strošek storitve bo previsok). V obdobju epidemije se to lahko kaže v višjih cenah storitve in stroških obveznega testiranja.
- Fizično tveganje (poškodba, zastrupitev, bolezni itd.). V obdobju epidemije je seveda tu na prvem mestu nevarnost okužbe, do neke mere pa tudi nelagodje zaradi obveznega razkuževanja rok, nošenja maske, prepiha itd.
- Psihološko tveganje (npr. obisk obrata se ne bo skladal z gostovo samopodobo, strah ali nelagodje pred agresivnimi gosti). V obdobju epidemije lahko v to kategorijo umestimo nelagodje, strah pred gosti, ki ne upoštevajo predpisane fizične razdalje, itd.
- Socialno tveganje (npr. »znanci se mi bodo posmehovali, ker sem bil v tem lokalu«). V obdobju epidemije je to morda okrnjena komunikacija z osebjem in drugimi gosti zaradi distance ter nošenja mask, neodobravanje obiskovanja gostinskih obratov in s tem izpostavljanja večjemu tveganju s strani sorodnikov in znancev itd.

Tveganjem, ki so zaradi narave storitvene dejavnosti v gostinstvu vedno prisotna, so se v času pandemije torej pridružila še specifična tveganja, ki jih mora nasloviti krizno upravljanje. Po definiciji je slednje

sistematično delovanje podjetja (ali kakšne druge organizacije) v smeri preprečevanja ali omejevanja negativnih učinkov krize na tak način, da ključni deležniki (v primeru gostinskih obratov so to gosti) verjamejo, da bodo izidi dogodkov zanje zaradi tega pozitivnejši oziroma manj negativni, kot bi bili sicer (Pearson in Clair, 1998). Izbira ukrepov oziroma načina delovanja kriznega upravljanja mora upoštevati:

- *vrsto krize oziroma krizne situacije*: v primeru epidemije so potencialni negativni učinki, ki jih mora naslavljalati krizno upravljanje, tesno povezani z zgoraj omenjenimi tveganji;
- *faze, skozi katere kriza gre*: torej od začetne zmede in negotovosti, popolne zaustavitve javnega življenja do postopnega in zelo nepredvidljivega (delnega) odpiranja dejavnosti v še vedno ne popolnoma normalnih razmerah;
- *sisteme in dejavnike, ki vplivajo na potek krize*: v epidemiji so morali tako gostinci upoštevati ukrepe vlade in posameznih ministrstev, zelo pisano paleto odzivov splošne populacije in (potencialnega) povpraševanja, veliko različnih virov informacij in dezinformacij, reakcije neposredne in posredne konkurence, priporočila zdravstvene stroke in gospodarskih strokovnih združenj in celo sam potek epidemije ter pojave novih sevov v svetu;
- *deležnike, ki so vpleteni*: ti izhajajo iz predhodne alineje – torej govorimo o gostih, vladi, ministrstvih, inšpekcijskih službah, NIJZ, zdravstvenih in ekonomskih strokovnjakih, medijih, vplivnežih itd.

V praksi je med pogostimi napakami kriznega upravljanja nepripravljenost podjetja/organizacije na možnost, da se bodo krizni dogodki razvijali drugače, kot je bilo predvideno, kar vodi k napačnim odločitvam. Razlogi za to so pogosto pomanjkljiva znanja in izkušnost ter slaba informiranost nosilcev kriznega upravljanja (Racherla in Hu, 2009). Zaradi novosti, drugačnosti in kompleksnosti situacije ob pandemiji covida-19 je količina informacij in videnja o percepcijah ter razmišljanju gostov gostinskih obratov pričakovano (pre)majhna. Tekom krize, ki smo ji priča, so vodstva gostinskih obratov delovala predvsem v smeri varovanja (gostov in zaposlenih), spodbujanja primerne obnašanja in sodelovanja oziroma upoštevanja ukrepov vlade. Večina sprejetih ukrepov, ki niso izhajali neposredno iz navodil vlade, je bila sprejeta intuitivno in z dobro mero improvizacije ter brez jasne povratne informacije o učinkovitosti in zaznavah teh ukrepov med gosti. Z našo raziskavo smo želeli vsaj deloma zapolniti to vrzel.

Raziskovalni načrt

S kvantitativno raziskavo med obiskovalci gostinskih obratov smo želeli prvenstveno ovrednotiti pomen ukrepov vodstev gostinskih obratov za kakovostno izkušnjo ob obisku. Za ta namen smo oblikovali tri glavna raziskovalna vprašanja:

1. Kako je epidemija vplivala na vsakodnevno življenje obiskovalcev gostinskih obratov?
2. Kakšen pomen za kakovostno izkušnjo ob obisku gostinskega obrata obiskovalci gostinskih obratov pripisujejo vladnim ukrepom in ukrepom vodstev gostinskih obratov? Kakovost izkušnje smo za potrebe formulacije vprašanj opredelili/operacionalizirali kot »občutek varne in prijetne izkušnje obiska prehrambenega ali nastanitvenega obrata«.
3. Dodatno nas je zanimalo, kako/koliko posamezni ukrepi prispevajo h kakovostni izkušnji ob obisku gostinskega obrata. Preverili pa smo tudi, kateri sociodemografski dejavniki ter vzorci nakupnega obnašanja vplivajo na njihova stališča oziroma pripisane pomene.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov. V prvem smo spraševali po splošnem zaznavanju krize in njenih učinkih na respondente, v drugem so bila vprašanja, vezana na vrednotenje pomena ukrepov na splošno in specifičnih ukrepov, v tretjem sklopu pa so bila sociodemografska vprašanja in vprašanja o pogostosti potovanj ter obiskovanja gostinskih obratov, ki nakazujejo raven izkušenosti oziroma kakšen pomen respondenti pripisujejo gostinskim storitvam na splošno.

Pri oblikovanju vprašanj za drugi sklop se zaradi novosti nastale situacije nismo mogli opreti na predhodne raziskave, pač pa smo nabor ukrepov oblikovali na osnovi objav v medijih, neformalnih razgovorov z zaposlenimi v gostinskih obratih in osebnih izkušnj. Pri tem smo se oprli na teorijo kakovosti izkušnje in dimenzije kakovosti.

Ciljna populacija so bili uporabniki storitev v gostinstvu, ki smo jih nagovorili preko osebnih mrež, družbenih omrežij, forumov in baz uporabnikov teh storitev. Uporabili smo priložnostno vzorčenje. Pri tem smo se omejili na sodelujoče partnerske države: Slovenijo, Italijo, Grčijo, Češko republiko in Slovaško. Anketa je bila spletna (ustvarjena v Ika.si). Podatke smo zbirali v obdobju med junijem in avgustom 2020. Pridobili smo 454 veljavnih odgovorov. V nadaljevanju predstavljamo sociodemografsko strukturo anketiranih.

Iz preglednice 1 je razvidno, da je v raziskavi sodelovalo približno dve

Preglednica 1 Sociodemografske značilnosti anketiranih

Spremenljivke		<i>f</i>	%
Spol	Moški	73	34,3
	Ženski	140	65,7
Zakonski stan	Samski	85	39,7
	Samski z otroki	25	11,7
	Poročen brez otrok	14	6,5
	Poročen z otroki	90	42,1
Najvišja dosežena stopnja izobrazbe	Srednja šola ali manj	26	11,7
	Višješolska, visokošolska izobrazba	24	10,8
	Univerzitetna izobrazba	70	31,5
	Specializacija, magisterij ali doktorat	102	45,9
Država stalnega prebivališča	Italija	46	25,1
	Grčija	52	28,4
	Slovenija	27	14,8
	Češka republika	41	22,4
	Slovaška	17	9,3
Starost (leta)	Aritmetična sredina	41,9	
	Standardni odklon	14	
	Minimum	19	
	Maksimum	80	

tretjini (65,7 %) žensk in ena tretjina (34,3 %) moških. Največ anketiranih (42,1 %) je bilo poročenih in je imelo otroke, 39,7 % jih je bilo samskih, 11,7 % jih je bilo samskih in je imelo otroke, 6,5 % jih je bilo poročenih, vendar brez otrok. 45,9 % anketiranih je imelo dokončano specializacijo, magisterij ali doktorat, 31,5 % jih je imelo dokončano univerzitetno izobrazbo, 10,8 % višješolsko ali visokošolsko izobrazbo, 11,7 % pa srednjo šolo ali manj. Anketirani so bili iz Grčije (28,4 %), Italije (25,1 %), Češke republike (22,4 %), Slovenije (14,8 %) in Slovaške (9,3 %). V povprečju so bili anketirani stari 41,92 leta. Najmlajši anketirani je imel 19 let, najstarejši pa 80.

Rezultati

ZA ZNAVE POTROŠNIKOV OB IZBRUHU EPIDEMIJE

Najprej se osredotočamo na zaznave potrošnikov ob izbruhu epidemije. Pri tem smo anketirane prosili, naj ocenijo, kako je slednja vplivala na njihovo vsakdanje življenje. Odgovorili so lahko na petstopenjski Liker-

Preglednica 2 Občutki med epidemijo

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Aritmetična sredina	2,50	2,74	2,78	2,63	3,04	3,12	3,11
Standardni odklon	1,19	1,14	1,24	1,23	1,18	1,30	1,29
Koeficient asimetrije	0,24	0,04	-0,03	0,16	-0,30	-0,15	-0,21
Koeficient sploščenosti	-1,05	-1,01	-1,17	-1,15	-0,93	-1,05	-1,08

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) panika, (2) strah, (3) jeza, (4) stiska, (5) negotovost/nevarnost, (6) finančna negotovost, (7) izogibanje socialnim stikom.

Preglednica 3 Faktorske uteži ocene občutkov med epidemijo

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Faktor 1	0,69	0,80	0,51	0,79	0,69	0,50	0,45

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) panika, (2) strah, (3) jeza, (4) stiska, (5) negotovost/nevarnost, (6) finančna negotovost, (7) izogibanje socialnim stikom.

tovi lestvici, kjer 1 pomeni, da sploh ni vplivala, 5 pa, da je zelo vplivala na njihovo življenje. Anketirani so v povprečju ocenili, da je epidemija znatno vplivala na njihovo življenje ($M = 3,84$).

V nadaljevanju smo anketirane prosili, da na petstopenjski Likertovi lestvici (1 – zelo šibko, 5 – zelo močno) odgovorijo, kako so občutili epidemijo, pri čemer so ocenili naslednje občutke: paniko, strah, jezo, stisko, negotovost/nevarnost, finančno negotovost in izogibanje socialnim stikom. Kot vidimo iz preglednice 2, se aritmetične sredine odgovorov gibljejo v intervalu med 2,5 in 3,12, kar nakazuje na šibko do nevtravno stopnjo občutenja vseh naštetih občutkov v odnosu do epidemije. Z izračunom koeficienta Cronbachova alfa smo preverili zanesljivost merskega inštrumenta. V primeru občutkov med epidemijo ta znaša 0,82 in nakazuje na zelo zanesljiv merski inštrument ocene občutkov med epidemijo.

S pomočjo faktorske analize smo zmanjšali število dimenzij pojava. Pri tem smo uporabili metodo glavnih osi. Algoritem je nakazal rešitev z enim faktorjem. Lastna vrednost prvega faktorja znaša 2,94, lastna vrednost drugega pa 0,954. Z njim pojasnimo 41,98 % celotne variance. V preglednici 3 so podane končne faktorske uteži. Faktorske uteži so visoke (nad |0,3|).

V nadaljevanju smo anketirane vprašali, ali bi bili pripravljeni plačati nekaj več zaradi višjih stroškov, da bi bili deležni varne in prijetne izkušnje. Pri tem so uporabili lestvico od 0 do 100 (odstotkov). Rezultate podajamo preglednici 4. V povprečju so anketirani za varno in prijetno izkušnjo pripravljeni plačati do 28,83 % višje stroške.

Preglednica 4 Pripravljenost plačati več za stroške varne in prijetne izkušnje

Aritmetična sredina	28,83	Koeficient sploščenosti	-0,20
Standardni odklon	28,08	Minimum	0,00
Koeficient asimetrije	0,90	Maksimum	100,00

Preglednica 5 Vpliv vladnih ukrepov na kakovost izkušnje ob obisku obrata v času epidemije

Aritmetična sredina	3,54	Koeficient asimetrije	-0,71
Standardni odklon	1,17	Koeficient sploščenosti	-0,33

VPLIV URADNIH UKREPOV IN PROTOKOLOV

V naslednjem sklopu smo s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice (1 – sploh nima vpliva, 5 – ima zelo močan vpliv) ocenjevali, kako vladni ukrepi vplivajo na kakovost izkušnje anketiranih ob obisku gostinskih obratov v obdobju epidemije. Opisne statistike so predstavljene v preglednici 5. Anketirani so splošen vpliv ukrepov vlade ocenili z v povprečju 3,54, torej kot niti močan niti šibak.

UKREPI IN AKTIVNOSTI VODSTEV GOSTINSKIH OBRATOV

Naslednji sklop je namenjen oceni pomena trditev o tem, kako ukrepi in aktivnosti vodstev gostinskih obratov vplivajo na kakovost izkušnje (od vrednosti 1 – sploh se ne strinjam, do vrednosti 5 – popolnoma se strinjam). Anketirani so ocenjevali naslednje dejavnike v povezavi z razmerami v času epidemije:

- upoštevanje ukrepov in določb vlade ter strokovnih institucij,
- primerno in jasno komuniciranje,
- usposabljanje osebja,
- dodatne varnostne ukrepe, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe,
- obstoj jasno dodelanih načrtov delovanja/izvajanja dejavnosti,
- pridobitev certifikatov, ki zagotavljajo varnost,
- razkuževanje oziroma možnost razkuževanja rok v vseh prostorih,
- čistočo in zdravje zaposlenih v kuhinji,
- fizične dokaze skrbi za zdravje in varnost (lokacija in splošen izgled obrata, prezračevanje, pregrade itd.),
- videz in vedenje/delo osebja (uporaba mask in rokavic, prijaznost, skrb, razkuževanje rok itd.),

Preglednica 6 Pomen posameznih ukrepov

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Razkuževanje v vseh prostorih	4,21	0,83	-1,18	1,74
Čistoča in zdravje zaposlenih v kuhinji	4,14	0,89	-0,85	0,33
Organiziranost procesov	4,14	0,79	-0,74	0,50
Izgled in obnašanje/delo osebja	4,12	0,82	-0,91	1,10
Upoštevali so ukrepe in določbe vlade ter institucij	4,11	0,81	-0,93	1,00
Primerno in jasno so komunicirali	4,10	0,80	-0,65	-0,02
Higienski standardi in nadzor v delih obratov, ki jih gosti ne vidijo	4,07	0,87	-0,70	0,21
Usposabljanje osebja	4,06	0,88	-0,72	0,01
Fizični dokazi skrbi za zdravje in varnost	4,06	0,91	-0,95	0,62
Reševanje reklamacij in pritožb	3,91	0,86	-0,26	-0,59
Primerno in dosledno izvajanje vseh načrtovanih aktivnosti	3,88	0,96	-0,76	0,27
Jasno dodelani načrti delovanja/izvajanja dejavnosti	3,84	0,94	-0,70	0,11
Ostali gosti	3,84	1,06	-0,72	-0,25
Dodatni varnostni ukrepi, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe	3,62	1,01	-0,32	-0,69
Certifikati, ki zagotavljajo varnost	3,53	1,18	-0,51	-0,58

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient asimetrije, (4) koeficient sploščenosti.

Preglednica 7 Splošen pomen ukrepov in aktivnostih vodstev gostinskih obratov

Aritmetična sredina	4,01	Koeficient asimetrije	-1,25
Standardni odklon	0,93	Koeficient sploščenosti	1,91

- organiziranost procesov (jasna navodila gostom, razkuževanje rok na vhodu itd.),
- »upravljanje gostov« (omejitev števila, gibanja, prekomerne bližine itd.),
- higienske standarde in nadzor v delih obratov, ki jih gosti ne vidijo (kuhinja, pralnica, pripravljavnica itd.),
- reševanje reklamacij in pritožb,
- primerno in dosledno izvajanje vseh načrtovanih aktivnosti.

Opisne statistike predstavljamo v preglednici 6.

V preglednici 7 je prikazana ocena splošnega pomena ukrepov vodstev gostinskih obratov za kakovostno izkušnjo ob obisku. V povprečju so anketirani ukrepom in aktivnostim vodstev gostinskih obratov pripisali ve-

Preglednica 8 Pogostost potovanj in obiska restavracij

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Povprečno število potovanj na leto	4,63	5,43	4,10	25,42	0	50
Povp. št. obiskov restavracij na mesec	6,62	12,67	8,83	90,14	0	150

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient asimetrije, (4) koeficient sploščenosti, (5) minimum, (6) maksimum.

Preglednica 9 Povprečno število potovanj in obiskov restavracij

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)
Povprečno število potovanj na leto	3,97	2,99	0,99	-0,16
Povprečno število obiskov restavracij na mesec	4,99	3,09	0,62	-0,73

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon, (3) koeficient asimetrije, (4) koeficient sploščenosti.

lik pomen ($M = 4,01$, $SD = 0,93$). Anketirani se torej strinjajo z dejstvom, da so vladni ukrepi pripomogli k varnejšim in prijetnejšim obiskom gostinskih obratov, se pa v še večji meri strinjajo, da so bili za to pomembni ukrepi in aktivnosti vodstev gostinskih obratov ($\rho = 0,43$, sig. $< 0,01$).

POGOSTOST POTOVANJ IN OBISKA RESTAVRACIJ

V zadnjem delu vprašalnika smo anketirane spraševali, kako pogosto potujejo (povprečno število potovanj na leto) in obiskujejo restavracije ter sorodne obrate (povprečno število obiskov na mesec). Pri tem smo jih prosili, da navedejo številsko vrednost. Po pregledu frekvenčnih porazdelitev in opisnih statistik (preglednica 8) smo ugotovili, da sta obe porazdelitvi zelo nesimetrični. Odločili smo se, da povprečno število potovanj omejimo na 10 (torej smo upoštevali tiste, ki opravijo 0 do 9 potovanj letno v ločenih kategorijah, medtem ko smo tiste, ki potujejo 10-krat in več na leto, združili v skupno kategorijo; teh je 14,5 % vseh anketiranih). Pri povprečnemu številu obiskov restavracij in sorodnih obratov na mesec smo v enotno kategorijo združili tiste, ki to počnejo 11-krat in več na mesec, medtem ko smo ostale anketirane pustili v ločenih razredih. Opisne statistike obeh spremenljivk so podane v preglednici 9, iz katere lahko vidimo, da anketirani v povprečju potujejo 4-krat na leto in 5-krat mesečno obiščejo restavracije.

VPLIV POMENA POSAMEZNIH UKREPOV IN AKTIVNOSTI

Za preverjanje vpliva pomena posameznih ukrepov na skupen pomen ukrepov vodstev smo uporabili regresijsko analizo (metodo ENTER). Pri

tem je kot odvisna spremenljivka nastopila splošna ocena pomena ukrepov in aktivnosti s strani vodstev gostinskih obratov, medtem ko so kot neodvisne spremenljivke nastopile ocene posameznih ukrepov in aktivnosti vodstev gostinskih obratov. Z modelom smo pojasnili 47,3 % celotne variabilnosti modela. Model se je izkazal kot dober napovedni model ($F = 11,05$, sig. $< 0,01$). Kot pomembne (statistično značilne s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %) so se pokazale naslednje pojasnjevalne spremenljivke: primerno in dosledno izvajanje načrtovanih aktivnosti ($B = 0,26$, sig. $< 0,01$), omejitev števila gostov, ohranjanje razdalje med gosti ($B = 0,2$, sig. $= 0,01$) ter primerno reševanje reklamacij in pritožb ($B = 0,23$, sig. $= 0,01$).

SEGMENTACIJE

Za lažje definiranje skupin anketiranih smo uporabili analizo CHAID. Najprej smo preverili segmente glede na pripisane pomene ukrepom vodstev, pri čemer so v modelu nastopile iste odvisne in neodvisne spremenljivke kot v regresijski analizi. V tem primeru smo pravilno razvrstili 71,9 % vseh enot. V nadaljevanju podajamo dobljeno rešitev.

Skozi analizo se je oblikovalo 11 segmentov, v nadaljevanju pa bomo opisali le tiste, v katerih je vsaj 30 anketiranih. V prvi skupini je skupno 18 % vseh anketiranih. Aritmetična sredina ukrepom gostincev pripisanega pomena za kakovost izkušnje znaša 4,97. V tej skupini pripisujejo zelo velik pomen: primerni organizaciji procesov (jasna navodila gostom, razkuževanje rok na vhodu ipd.), izvajanju vseh načrtovanih aktivnosti in reševanju pritožb ter reklamacij. V drugi skupini je 20,3 % vseh anketiranih. Aritmetična sredina ukrepom gostincev pripisanega pomena za kakovost izkušnje znaša 3,93. V tej skupini velik pomen pripisujejo le certifikatom, ki zagotavljajo varnost, in primerni organizaciji procesov. V tretji skupini je 24 % vseh anketiranih. Aritmetična sredina ukrepom gostincev pripisanega pomena za kakovost izkušnje znaša 3,90. V tej skupini enoznačen in velik pomen pripisujejo le primerni organizaciji procesov.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako sociodemografske značilnosti (spol, starost, stopnja izobrazbe), občutja ob izbruhu epidemije covid-19, izkušnost oziroma pomen storitve za respondenta (pogostost potovanj in pogostost obiskovanja restavracij) vplivajo na oceno ukrepov in aktivnosti vodstev gostinskih obratov v času epidemije covid-19. Za delitev na skupine oziroma segmente smo ponovno uporabili analizo CHAID, kjer so sociodemografske značilnosti, občutja ob izbruhu epidemije, iz-

kušenost oziroma pomen storitve nastopili kot neodvisne spremenljivke, medtem ko so posamezne trditve glede ukrepov in aktivnosti gostincev ter hotelirjev nastopile kot odvisne spremenljivke. Prikazani so le statistično značilni in vsebinsko relevantni rezultati.

Najprej smo za odvisno spremenljivko uporabili pomen jasnega komuniciranja. Anketirani se v tem primeru razdelijo na pet skupin. Kot statistično značilne, s stopnjo značilnosti, nižjo od 5 %, so se pokazale razlike po spremenljivkah: spol, pogostost obiskovanja restavracij, najvišja dosežena izobrazba in občutek panike med epidemijo. V prvih treh skupinah prevladujejo ženske, ki restavracijo obiščejo do 8-krat mesečno, v četrti in peti pa moški, ki restavracijo obiščejo več kot 8-krat mesečno. V prvi skupini je 19,7 % vseh anketiranih, ki so jasnemu komuniciranju vodstev pripisali v povprečju srednjo vrednost 4,1. V tej skupini so relativno šibko občutili paniko med epidemijo. V drugi skupini je 8,7 % vseh anketiranih. Ti se komuniciranju pripisali v povprečju velik pomen ($M = 4,73$). Anketirani v tej skupini so močno ali zelo močno občutili paniko med epidemijo. V tretji skupini je 13,4 % vseh anketiranih. So nadpovprečno izobraženi, pomen komuniciranja pa so ocenili s 4,09. V četrti skupini je 11,4 % vseh anketiranih, ki komuniciranju pripisujejo srednje velik pomen, v peti pa 46,9 % vseh anketiranih, ki komuniciranju pripisujejo dokaj velik pomen ($M = 4,07$). Člani teh dveh segmentov nimajo enoznačnih izstopajočih značilnosti.

V naslednjem koraku smo analizirali pomen dodatnih varnostnih ukrepov, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe. Z analizo smo oblikovali dve skupini, ki se razlikujeta glede na občutenje panike med epidemijo. V prvi skupini je 75,6 % vseh anketiranih, ki so temu ukrepu v povprečju pripisali pomen 3,45. Člani te skupine so med epidemijo občutili relativno šibko paniko. V drugi skupini je 24,4 % vseh anketiranih, ki so pomen tega ukrepa v povprečju ocenili s 4,15. V tej skupini so anketirani, ki so med epidemijo občutili močno oziroma zelo močno paniko.

Pri segmentaciji glede na pripisan pomen čistoči in zdravju zaposlenih v kuhinji se anketirani razlikujejo glede na starost. V prvi skupini je 36,8 % vseh anketiranih, ki so temu dejavniku v povprečju pripisali pomen 3,80. Člani te skupine so stari 32 let in manj. V drugi skupini je 63,2 % vseh anketiranih, ki so čistoči in zdravju zaposlenih v kuhinji v povprečju pripisali zelo velik pomen ($M = 4,34$) in so stari 33 let ter več.

Pri pomenu izgleda in obnašanja oziroma dela osebja sta se kot statistično značilni izkazali dve spremenljivki: najvišja stopnja dosežene izobrazbe in spol anketiranih. V prvi skupini je 36,4 % vseh anketiranih, ki so

temu ukrepu pripisali velik pomen ($M = 4,4$). Gre predvsem za relativno visoko izobražene ženske. V drugi skupini, ki jo sestavljajo v povprečju visoko izobraženi moški, je 18 % vseh anketiranih, ki so temu ukrepu v povprečju pripisali pomen 4,17. V tretji skupini (45,6 % vseh anketiranih) so nekoliko nižje izobraženi predstavniki obeh spolov. V povprečju so pomen izgleda in obnašanja osebja ocenili nekoliko nižje ($M = 3,88$).

Analiza pomena ukrepa »organiziranost procesov« je anketirane razdelila v dve skupini. V prvi skupini je 66,5 % vseh anketiranih, ki so med epidemijo šibko občutili strah in temu ukrepu v povprečju pripisujejo velik pomen ($M = 4,01$). V drugi skupini je 33,5 % vseh anketiranih, ki temu ukrepu v povprečju pripisujejo zelo velik pomen ($M = 4,39$) in so med epidemijo strah občutili močno ali zelo močno.

V naslednjem koraku smo preverili strukturo anketirancev glede na pripisan pomen »upravljanju gostov«. V tem primeru se anketirani razdelijo v štiri skupine. V prvi skupini so v povprečju starejše ženske, ki predstavljajo 28,3 % vseh anketiranih in so temu ukrepu pripisale zelo velik pomen ($M = 4,38$). V drugi skupini so starejši moški (13 % vzorca), ki temu ukrepu v povprečju pripisujejo velik pomen ($M = 4,03$). Člani tretje skupine, ki predstavlja 22,4 % vseh anketiranih in temu ukrepu pripisuje srednji pomen ($M = 3,86$), nimajo izrazitih značilnosti. V četrti skupini pa so mlajši obeh spolov (36,3 % vseh anketiranih), ki »upravljanju gostov« pripisujejo v povprečju nekoliko manjši pomen ($M = 3,33$).

Pri segmentaciji na osnovi pomena primernega reševanja reklamacij in pritožb se je kot edini enoznačno pomemben dejavnik razlikovanja med petimi skupinami pokazalo občutenje finančne negotovosti zaradi epidemije. Segmenti z višjo stopnjo občutka finančne negotovosti so temu ukrepu pripisali v povprečju večji pomen kot tisti z nižjo. Podobno se je pri delitvi na skupine na osnovi pripisanega pomena primernemu in doslednemu izvajanju načrtovanih dejavnosti za omejevanje širjenja bolezni kot edina pomembna spremenljivka pokazala starost. Mlajši od 32 let (36,5 % vseh anketiranih) so ta ukrep v povprečju ocenili s 3,43, starejši (preostanek vzorca) pa s 4,14.

V zadnjem delu smo analizirali, kako analiza CHAID segmentira respondente glede na splošno percepcijo pomena ukrepov vodstev gostinskih obratov. Najnižji pomen ($M = 3,62$) so na splošno ukrepom pripisali mladi do 32 let. Pri starejših pa je pripisan pomen statistično značilno odvisen od občutenja odsotnosti/pomanjkanja socialnih stikov. Tisti, ki so imeli ta občutek močnejše izražen, so ukrepom pripisali večji pomen ($M = 4,39$) kot ostali starejši, ki so pomen ocenili povprečno s 4,1.

Razprava in omejitve

Kot je razvidno iz rezultatov, je epidemija pričakovano znatno vplivala na življenja respondentov. Prevladujoči občutki/odzivi nanjo so se v prvi fazi v največji meri nanašali na skrb, kakšne bodo za posameznika finančne posledice krize in omejevanja socialnih stikov. Prisoten je bil tudi splošen občutek negotovosti, manj pa je bilo izrazitega negativnega stresa (panika, strah, jeza, stiska). Razumljivo so se vsa ta občutja odražala (seveda tudi zaradi vladnih omejitvenih ukrepov) v manjšem obisku gostinskih obratov in v spremenjenih vzorcih konzumacije gostinskih storitev. Zanimivo je, da so anketiranci kljub povišani finančni negotovosti izrazili pripravljenost plačati v povprečju za dobro četrtno višjo ceno, da bi bili deležni varne in prijetne izkušnje tudi v izrednih razmerah. To kaže na relativno velik pomen gostinskih storitev kot dobrine v njihovem življenju, kar praviloma tudi povečuje percepcijo tveganja ob obisku gostinskega obrata (Dholakia, 2001).

Vladni ukrepi so pomembno sooblikovali percepcije kakovosti izkušnje gostinskih obratov v času epidemije ($M = 3,54$), vendar so se ukrepi vodstev gostinskih obratov izkazali kot še pomembnejši ($M = 4,01$). To pomeni, da imajo gostinci pod nadzorom pomemben del dejavnikov, ki vplivajo na kakovost izkušnje njihovih gostov. Čeprav so bile vse srednje vrednosti ocen pomena ukrepov vodstev nad 3,5, so bile med njimi značne razlike.

Kot najpomembnejši ukrepi za zagotavljanje kakovostne izkušnje v času epidemije so se izkazali: razkuževanje opreme in rok v vseh prostorih ($M = 4,21$), čistoča in zdravje zaposlenih v kuhinji ($M = 4,14$), primerna organiziranost procesov ($M = 4,14$), izgled in obnašanje/delo osebja ($M = 4,12$), upoštevanje ukrepov in določb vlade ter strokovnih institucij ($M = 4,11$) in primerna ter jasna komunikacija z gosti ($M = 4,10$). Kot najmanj pomembne so respondenti v povprečju ocenili dodatne varnostne ukrepe, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe, ter morebitno pridobitev certifikatov strokovnih ali vladnih institucij, ki zagotavljajo (higiensko) varnost.

Rezultate v nadaljevanju interpretiramo v povezavi z že predstavljenimi teoretičnimi koncepti, ki obravnavajo percepcijo izkušnje oziroma kakovosti konzumacije gostinske storitve. Naši rezultati so skladni s teorijo percepcije izkušnje ob obisku gostinskega obrata (Boulding in Kirmani, 1993; Pijls-Hoekstra idr., 2017), ki opredeljuje tri osnovne dejavnike, ki sooblikujejo izkušnjo: delo in obnašanje osebja (sem lahko pri-

števamo tudi organiziranost, zdravje zaposlenih v kuhinji, reševanje reklamacij in pritožb itd.), fizično okolje (upoštevanje ukrepov v smislu razdalj med mizami, razkuževanje itd.) ter obljubo varnosti (primerna in jasna komunikacija, jasno dodelani načrti delovanja/izvajanja dejavnosti, certifikati itd.). Z vidika dimenzij kakovosti izkušnje (Otto in Brent Ritchie, 1996) je iz rezultatov razviden predvsem pomen »duševnega miru« in »vključenosti« v času epidemije – torej občutka brezskrbnosti in varnosti (razkuževanje, primerna organiziranost dela in upoštevanje fizične distance, primerna komunikacija itd.) ter informiranosti in nadzora nad dogajanjem (preko fizičnih dokazov in urejenih procesov), deloma pa tudi »priznavanja«, ko gre za reševanje reklamacij in pritožb ter dodatne varnostne ukrepe, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe.

Skozi prizmo dimenzij SERVQUAL-a (Wong Ooi Mei idr., 1999) lahko iz rezultatov za čas epidemije razberemo predvsem pomen »zagotovil« – torej vzbujanja zaupanja (z razkuževanjem, s skrbjo za zdravje in varnost, z izvedbo procesov in izgledom ter obnašanjem zaposlenih) – in »oprijemljivih elementov« (razmik, čistoča itd.), deloma pa tudi »empatije« (primerno in jasno komuniciranje, reševanje reklamacij in pritožb itd.).

Regresijska analiza, ki je pojasnila slabo polovico variabilnosti modela, je pokazala, da na splošno percepcijo pomena ukrepov vodstva gostinskega obrata statistično značilno vplivajo le trije ukrepi: primerno in dosledno izvajanje načrtovanih aktivnosti, »upravljanje gostov« in reševanje reklamacij ter pritožb. Zanimivo je, gre za elemente, ki jim respondenti niso pripisali najvišjih pomenov, očitno pa vplivajo na zaznavo skupnega pomena delovanja vodstev. Gotovo je razlog za to tudi nehomogenost vzorca. Z analizo CHAID smo namreč na podlagi splošnega pomena ukrepov identificirali tri večje segmente respondentov, ki zajemajo štiri četrtine vzorca. V prvem segmentu, katerega člani ukrepom gostincev pripisujejo največji pomen ($M = 4,97$), zelo velik pomen pripisujejo: primerni organizaciji procesov, izvajanju vseh načrtovanih aktivnosti in reševanju pritožb ter reklamacij. Velik pomen organizaciji procesov pripisujejo tudi v drugih dveh segmentih, kjer je ukrepom gostincev pripisan pomen znatno nižji ($M = 3,93$ in $M = 3,90$); pri drugi skupini pa so se kot statistično značilen ukrep izkazali tudi pridobljeni certifikati, ki zagotavljajo varnost.

Pomen jasne komunikacije se je skozi segmentacijo izkazal za pomembnejšega za respondente, ki so ob izbruhu epidemije v večji meri občutili paniko, medtem ko stopnja izobrazbe in izkušnost na pomen

tega ukrepa nista imela enoznačnega vpliva. Prav tako se je občutek panike izkazal kot statistično značilen dejavnik intenzivnejše percepcije pomena dodatnih varnostnih ukrepov, ki presegajo zgolj priporočila in obvezne ukrepe.

Pomemben dejavnik percepcije pomena ukrepov vodstva je tudi starost respondentov. Starejši čistoči in zdravju zaposlenih v kuhinji, primernemu reševanju reklamacij in »upravljanju gostov« pripisujejo večji pomen kot mlajši.

Občutek strahu je intenziviral percepcijo pomena ukrepa »organiziranost procesov«, spol in izobrazba pa sta se izkazala kot pomembna dejavnika pri percepciji pomena primerne izgleda in obnašanja oziroma dela osebja. Ženske in višje izobraženi skrbijo za te elemente storitve pripisujejo večji pomen kot moški in nižje izobraženi. Med starejšimi respondenti ženske »upravljanju gostov« pripisujejo večji pomen kot moški.

Na splošno ukrepom in aktivnostim vodstev starejši pripisujejo večji pomen kot mlajši, pri starejših pa je dodaten dejavnik še občutenje odsotnosti/pomanjkanja socialnih stikov. Tisti, ki so imeli ta občutek močnejše izražen, so ukrepom pripisali večji pomen. Ugotovitve segmentacije so nekako pričakovane. Starejši in ranljivejši/prizadetejši ob epidemiji seveda izražajo večjo skrb za svoje zdravje in zdravje svojih bližnjih ter posledično pripisujejo večji pomen ukrepom vodstev. Podrobnejše analize mehanizmov v ozadju presegajo namen in cilje predstavljene raziskave, lahko pa predstavljeni rezultati služijo kot iztočnica za raziskave o psiholoških in drugih dejavnikih vpliva na percepcijo gostov.

Ključne omejitve pričujoče raziskave se nanašajo na vprašalnik in vzorčenje. Zaradi novosti situacije se nismo mogli opreti na sorodne predhodne raziskave. Nabor ukrepov vodstev gostinskih obratov je tako nastal kot kombinacija osebnih izkušenj, neformalnih razgovorov in opazovanja. Na koncu posameznega sklopa vprašanj smo sicer respondentom postavili še odprto vprašanje »Bi želeli še kaj dodati?«, s čimer smo dopustili možnost, da smo katerega od pomembnih ukrepov spregledali, vendar nanj nismo dobili odgovorov. Relativno visoke povprečne ocene kažejo, da nobeden od vključenih ukrepov ni nerelevanten.

Vzorčenje je zaradi izrednih razmer potekalo dokaj nekonvencionalno in do neke mere improvizirano. Bili smo omejeni na komunikacijo po spletu, zato smo se pri vzorčnem načrtu odločili za kombinacijo osebnih in poslovnih socialnih mrež članov raziskovalnega tima, ki so prihajali iz Italije, Grčije, Slovenije, Češke, Slovaške in Nizozemske, tehnike snežne kepe ter forumov s področja gostinstva in turizma, na katerih je bilo mo-

goče objaviti povezavo na e-anketo. Tak način vzorčenja se odraža tudi v strukturi vzorca, ki predvsem glede stopnje izobrazbe močno odstopa od populacije, kar gotovo predstavlja omejitev raziskave in onemogoča posploševanje ugotovitev. Relativna majhnost vzorca prav tako ne omogoča primerjav med državami, ki bi gotovo privedle do zanimivih ugotovitev, tako da je izzivov za prihodnje raziskave še veliko.

Zaključek

Kljub omenjenim omejitvam menimo, da rezultati prinašajo uporabne informacije za vodstva gostinskih obratov pa tudi za akademsko skupnost, ki raziskuje dotično problematiko. Konca sedanje zdravstvene krize ni mogoče z gotovostjo predvideti, prav tako pa ne moremo izključiti možnosti pojava novih sorodnih kriz v prihodnosti. Čeprav se zavedamo kompleksnosti tovrstnih pojavov, ki si med seboj nikoli niso enaki, se skozi čas zelo hitro spreminjajo, imajo nepredvidljive dinamike in se lahko med seboj zelo razlikujejo glede na geografski, politični, gospodarski in kulturni kontekst, kar narekuje precejšnjo mero previdnosti pri sklepanju in posploševanju, vsaka tovrstna raziskava nudi dodaten vpogled v področji kriznega upravljanja in psihologije gostov.

Literatura

- Barrios, J. M., in Hochberg, Y. V. (2021). Risk perceptions and politics: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*, 142(2), 862–879.
- Boulding, W., in Kirmani, A. (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, 20(1), 111–123.
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., in Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- Chen, C.-F., in Chen, F.-S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29–35.
- Dholakia, U. M. (2001). A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1340–1362.
- Kandampully, J., in Butler, L. (2001). Service guarantees: A strategic mechanism to minimise customers' perceived risk in service organisations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(2), 112–121.
- Kim, J., Kim, J., in Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Jo-*

- urnal of Hospitality Management*, 92, 102752. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Lai, I. K. W., in Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156.
- Manhas, P. S., in Tukamushaba, E. K. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.010>
- Mitchell, V. (1999). Consumer perceived risk: Conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 163–195. <https://doi.org/10.1108/03090569910249229>
- Mousavi, S., in Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671–1678.
- Otto, J. E., in Brent Ritchie, J. R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165–174.
- Pearson, C. M., in Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pijls-Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., in Pruyn, A. T. H. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125–133.
- Racherla, P., in Hu, C. (2009). A framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 561–577.
- Reintjes, R., Das, E., Klemm, C., Richardus, J. H., Keßler, V., in Ahmad, A. (2016). 'Pandemic public health paradox': Time series analysis of the 2009/10 Influenza A/H1N1 epidemiology, media attention, risk perception and public reactions in 5 European countries. *PLOS ONE*, 11(3), e0151258. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0151258>
- Wong Ooi Mei, A., Dean, A. M., in White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(2), 136–143.
- Wu, C. H.-J., Liao, H.-C., Hung, K.-P., in Ho, Y.-H. (2012). Service guarantees in the hotel industry: Their effects on consumer risk and service quality perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 757–763.
- Zakon o interventnih ukrepih na področju plač in prispevkov (ZIU PPP). (2020). *Uradni list Republike Slovenije*, (36). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2020-01-0679>