



Turistična podjetja in pandemija covid-19

Uredil Marko Kukanja

Turistična podjetja in pandemija covid-19

Krizno upravljanje, izzivi in priložnosti

Uredil

Marko Kukanja



*Turistična podjetja in pandemija covid-19:
krizno upravljanje, izzivi in priložnosti*

Uredil · Marko Kukanja

Recenzentki · Tina Bratkovič Kregar in Aleksandra Brezovec

Lektoriral · Davorin Dukič

Oblikovanje, tehnična ureditev in fotografija
na naslovnici · Alen Ježovnik

Zbirka Turistica · ISSN 2820-6509

Urednik zbirke · Simon Kerma

Izdala in založila · Založba Univerze na Primorskem

Titov trg 4, 6000 Koper · www.hippocampus.si

Glavni urednik · Jonatan Vinkler

Vodja založbe · Alen Ježovnik

Koper · 2022

© 2022 Avtorji

Brezplačna elektronska izdaja

<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-127-8.pdf>

<https://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-293-128-5/index.html>

<https://doi.org/10.26493/978-961-293-127-8>



Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili
v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 108073219

ISBN 978-961-293-127-8 (PDF)

ISBN 978-961-293-128-5 (HTML)

Kazalo

- 7 Predgovor
Marko Kukanja
- 11 Izzivi delovne sile v turizmu v novi realnosti
Helena Nemec Rudež
- 33 Socialni turizem in trajnost v turizmu v času covida-19:
primer slovenskih turističnih bonov
Janja Gabruč
- 57 Krizno upravljanje med pandemijo covida-19: primerjava
med slovenskimi in češkimi turističnimi mikro-, malimi
in srednje velikimi podjetji
Marko Kukanja, Tanja Planinc in Petr Štumpf
- 93 Gostova percepcija pomena ukrepov vodstev gostinskih obratov
ob epidemiji
Gorazd Sedmak in Eva Podovšovnik
- 113 Kakovost ponudbe v prehrabnem gostinstvu
po pandemiji covida-19: trženjski vidik
Marko Kukanja in Saša Planinc

Predgovor

Marko Kukanja

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
marko.kukanja@fts.upr.si

Turizem je ena izmed pomembnejših gospodarskih panog na svetu. V letu 2019 je predstavljal dobro desetino svetovnega bruto domačega proizvoda (BDP). Podoben delež predstavlja tudi v evropskem in slovenskem BDP. Do vključno leta 2019 so bile stopnje rasti BDP v turizmu višje kot v celotnem svetovnem gospodarstvu. Poleg gospodarskega pomena turizma pa so pomembni tudi številni neekonomski vplivi, ki se kažejo predvsem v vpetosti turizma v družbeno in kulturno življenje lokalnih skupnosti.

Turizem kot gospodarska dejavnost nudi številne priložnosti za razvoj mikro-, malih in srednje velikih podjetij (MSP). V svetovnem merilu MSP predstavljajo približno 90 % vseh podjetij in zagotavljajo več kot 50 % vseh delovnih mest; v Evropski uniji predstavljajo 99 % vseh poslovnih subjektov in zagotavljajo 85 % delovnih mest. Njihov pomen je še večji v slovenskem gospodarstvu, saj predstavljajo kar 99,80 % vseh poslovnih subjektov. Turistična MSP so tako prepoznavni znak turističnega gospodarstva. Prispevek MSP h gospodarskemu razvoju se odraža predvsem v ustvarjanju novih delovnih mest, v razvoju podjetništva, v prilagodljivosti, konkurenčnosti in inovativnosti ter v zmanjševanju razvojnih razlik med regijami. Turistična MSP predstavljajo celice (jedro) turističnega gospodarstva. Posamično MSP nimajo pomembnega vpliva na gospodarstvo, na agregatni ravni pa predstavljajo temelj turističnega in gospodarskega razvoja. Zaradi njihovega pomena za gospodarski razvoj in blaginjo jih je, v luči predstavljenih specifičnosti, potrebno obravnavati ločeno od velikih podjetij. Slednje velja tudi v primeru kriz in kriznega upravljanja, saj se MSP s kriznimi razmerami spopadajo drugače kot veliki poslovni sistemi.

Posebnosti MSP se odražajo tudi v njihovem odzivu na pandemijo nove koronavirusne bolezni (covid-19), ki je izbruhnila decembra 2019 na Kitajskem in se je v Slovenijo prvič potrjeno razširila marca 2020. Strogi omejitveni ukrepi, s katerimi so vlade različnih držav poizkušale zaježiti širjenje bolezni, so imeli velik negativni vpliv na svetovni turizem. Poročilo Svetovne turistične organizacije (UNWTO) navaja, da je turizem v letu 2020 zabeležil 2,4 milijarde \$ manj prihodka v primerjavi z letom

2019. Trenutno razpoložljivi podatki kažejo na upad turističnih prihodov v letu 2020 v razponu od 50 do 80 %, pri čemer so bile najbolj prizadete države v razvoju. Posledično bi vpliv pandemije na turizem v letu 2021 lahko znašal 4 milijarde \$ izgube. Dokončne, tako neposredne kot posredne vplive pandemije na turizem je težko predvideti, saj bodo ti v veliki meri odvisni od širjenja bolezni, precepljenosti prebivalstva ter sprejetih ukrepov za zajezitev pandemije. Ne glede na razvoj prihodnjih dogodkov pa si je turistična stroka enotna, da turizem po tem dogodku ne bo več enak kot pred njim.

K preučevanju vpliva pandemije na turizem stremijo tudi raziskovalci Katedre za management v turizmu UP FTŠ Turistice, ki se v svojih raziskavah osredotočajo na preučevanje poslovanja, poslovnih funkcij in upravljanja v turističnih podjetjih. Rezultat preteklih raziskav je tudi monografija z naslovom *Turistična podjetja in pandemija covid-19: krizno upravljanje, izzivi in priložnosti*. Pričujoča monografija obravnava nekatere ključne pojave, ki vplivajo na poslovanje turističnih podjetij v času pandemije in po njej. Bralcem ponuja uvide v poslovanje turističnih podjetij v času pandemije z vidika kriznega upravljanja ter predstavlja kompleksnost izzivov in priložnosti v prihodnosti. Temu v splošnem sledi tudi strukturiranost monografije po poglavjih.

Prvo poglavje o izzivih delovne sile v novi realnosti je pripravila Helena Nemeč Rudež. Pandemija je močno zarezala v trg delovne sile v turizmu. Začetni prekinitvi poslovanja turističnih podjetij je sledil odhod delovne sile iz dejavnosti; obenem pa je pandemija sprožila intenzivnejše prilagajanje turističnih ponudnikov ter digitalizacijo poslovanja v turizmu. V sestavku so orisane težave turističnih ponudnikov, ki so nastale zaradi pomanjkanja delovne sile pri ustvarjanju turističnega proizvoda, pri čemer so predstavljeni načini, s katerimi so se ponudniki soočili z reševanjem nastalih težav. V zaključku je avtorica identificirala šest ključnih področij, ki odražajo problematiko delovne sile v turizmu tekom pandemije.

Drugo poglavje o socialnem turizmu in njegovi vlogi pri zagotavljanju večje trajnosti v turističnem sektorju v času pandemije je pripravila Janja Gabruč. Avtorica ugotavlja, da lahko turistične bone glede na njihove značilnosti (zagotovljena javnofinančna sredstva in številne družbeno-ekonomske koristi, ki jih mehanizem prinaša za vključene deležnike) umestimo v presečišče programov inkluzivnega in stimulativnega modela socialnega turizma, s pomembnim prispevkom k socialni in ekonomski trajnosti slovenskega turizma.

V tretjem poglavju sta se Marko Kukanja in Tanja Planinc v sodelova-

nju s češkim kolegom posvetila analizi kriznega upravljanja v turističnih MSP v Republiki Sloveniji in Češki republiki. Avtorji ugotavljajo, da so se v obeh državah menedžerji turističnih MSP primarno poslužili kriznih praks s področja človeških virov, sledijo pa jim prakse s področij trženja in oglaševanja. Raziskava je pokazala, da do značilnih razlik med državama prihaja pri večini identificiranih praks kriznega upravljanja, prav tako pa razlike obstajajo med različnimi vrstami turističnih MSP.

V četrtem poglavju sta Gorazd Sedmak in Eva Podovšovnik raziskala, kako gostje gostinskih obratov percipirajo ukrepe in aktivnosti vodstev obratov za zagotavljanje prijetne ter varne izkušnje ob obisku v času pandemije. Rezultati raziskave, ki je bila izvedena v petih evropskih državah, so pokazali, da gosti ukrepom vodstev pripisujejo relativno velik pomen. Kot najpomembnejši dejavniki vpliva na zaznano kakovost izkušnje so se pokazali razkuževanje, čistoča in zdravje zaposlenih ter dobro organizirani procesi, ki zmanjšujejo možnost okužbe. Iz rezultatov prav tako izhaja, da so med posameznimi ukrepi in različnimi segmenti gostov značilne razlike.

V zadnjem, petem poglavju sta Marko Kukanja in Saša Planinc preučila kakovost v prehrabnih gostinskih obratih z vidika trženjskega pristopa (7P), pri čemer sta posebno pozornost namenila identifikaciji trženjskih dimenzij kakovosti po pandemiji, razlikam v pričakovanjih gostov pred ter po pandemiji ter analizi razlik med pričakovanji gostov in percepcijo menedžmenta o pričakovanjih gostov. Avtorja sta ugotovila, da bodo po pandemiji najpomembnejše dimenzije za zagotavljanje kakovosti ponudbe v prehrabnem gostinstvu sledeče trženjske dimenzije kakovosti (glede na pomen): fizični dokazi, hrana, procesi, ljudje, tržne poti, cena in tržno komuniciranje.

Na podlagi preučitve različnih vplivov pandemije na turistično gospodarstvo pričujoča monografija prinaša nova spoznanja s področja kriznega upravljanja v turizmu, s čimer se zapolnjuje vrzel v znanstveni obravnavi preučevanega področja ter nudi izhodišče za nadaljnje raziskave. Izpostaviti velja, da so bile raziskave izvedene v zahtevnih (kriznih) okoliščinah. V tem pogledu kriza predstavlja tudi številne raziskovalne izzive, ki naj bodo usmerjeni v prihodnost – v izgradnjo odpornosti turističnih podjetij pred novimi kriznimi razmerami ter preučitev turističnih trendov v novi, t. i. postkorona realnosti.

Izzivi delovne sile v turizmu v novi realnosti

Helena Nemec Rudež

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica

helena.nemec@fts.upr.si

Zdravstvena kriza je v letih 2020 in 2021 močno zarezala v delovno silo v turizmu. Najprej je prišlo do prekinitve obratovanja ponudnikov in zmanjšanja obsega delovne sile, kasneje pa je sledilo znižanje spretnosti in znanja turističnih delavcev zaradi odhoda delavcev iz dejavnosti kot tudi zaradi nezmožnosti usposabljanja na delu. Obenem je epidemija sprožila tudi intenzivnejše prilagajanje turističnih ponudnikov digitalizaciji poslovanja in večjo usmerjenost k digitalno podprtim turističnim storitvam. V sestavku so orisane težave turističnih ponudnikov, ki so nastale zaradi pomanjkanja delovne sile pri ustvarjanju turističnega proizvoda, podani so tudi načini, kako so se posamezni ponudniki lotili reševanja težav. V zaključnem delu je izluščenih šest skupin težav na področju delovne sile v turizmu, s katerimi se srečujejo turistični ponudniki zaradi epidemije.

Uvod

Z medosebnimi stiki med turističnimi delavci in kupci turističnih proizvodov se kaže njihova tesna prepletenost pri kreiranju in trošenju turističnega proizvoda. Medosebna interakcija med zaposlenimi in kupci predstavlja enega osrednjih stebrov sočasne produkcije in potrošnje v turizmu, ki se ustvarja in razvija z znanjem in s kompetencami zaposlenih, z njihovim odnosom do dela in inovativnostjo. Zaposleni v turizmu predstavljajo enega izmed sedmih elementov storitvenega trženjskega spleta, ki je neločljivo povezan s preostalimi elementi in mora izhajati iz strateškega pozicioniranja turističnega ponudnika. Notranje trženje, usmerjeno v ravnanje z zaposlenimi, je postalo eden osrednjih izzivov turističnih ponudnikov v času epidemije. Ne le da sta delovna sila v turizmu in tržno pozicioniranje močno prepletena (Sirianni idr., 2013), ampak sta tako internet v zadnjih dveh desetletjih kot epidemija v letih 2020 in 2021 posegla v potrebo po repositioniranju turističnega proizvoda, pri tem pa nastajajo tudi spremembe, ki se dotikajo zaposlenih v turizmu.

Epidemija je imela močan vpliv na vse zaposlene v turizmu, ne glede

na to, ali so bili zaposleni v dejavnosti turističnega vodenja, v restavraciji, hotelu, pri klasičnem ali spletnem turističnem posredniku, transportnem podjetju, na turistični ladji ali v tematskem parku. Velikost podjetij, kjer so bili zaposleni, ni igrala občutne vloge, saj so spremembe občutili tako zaposleni v majhnih podjetjih, ki v turizmu prevladujejo, kot v velikih in srednje velikih podjetjih, ki jih je v turizmu manj, a zaposlujejo velik delež turističnih delavcev. Tudi sama narava dela ni vplivala na to, da so občutili posledice zdravstvene krize; tako tisti, ki so opravljali enostavnejša dela, kot tisti, ki so opravljali zahtevne naloge v turizmu, so se v začetku leta 2020 soočili z največjo krizo v turizmu v zadnjih desetletjih, ki je v nekaj tednih postala globalna.

Močno prepletenost epidemije in zaposlenih v turizmu je izpostavila tudi Sigala (2020). V prvi fazi na začetku epidemije so se zaposleni v turizmu srečevali s strahom pred izgubo službe in z izzivi komuniciranja s kupci za potrebe zagotavljanja zdravstvene varnosti, vodstveni delavci pa tudi z izzivi, povezanimi s preklicem že načrtovanih potovanj in spreminjanjem potovanj, s finančnimi problemi glede vračil plačil za še neizvedena potovanja; kasneje se je pojavila tudi težava ohranjanja stikov s kupci, povečal pa se je izziv povezanosti z digitalnimi rešitvami. Ob začetku glavne poletne sezone v letu 2021 je oblikovanje prilagojenih turističnih proizvodov zahtevalo hitro nadgradnjo kompetenc zaposlenih. Z oblikovanjem manjših skupin turistov in z digitalnimi rešitvami, skupaj z zagotavljanjem zdravstvene varnosti, so nastale potrebe po novih spretnostih kot tudi priložnosti za zaposlene v turizmu.

Namen sestavka je dopolniti vedenje o izzivih za delovno silo v turizmu, ki izhajajo iz nove realnosti. Natančneje, v sestavku so predstavljene posledice epidemije na delovno silo v turizmu in spremembe v ponudbi delovne sile ter povpraševanju po delovni sili v turizmu, povezane z zahtevami v znanju in spretnostih, ki jih je sprožila epidemija, potrebe po nadgraditvi znanja v turizmu v novi realnosti in s tem oblikovanju drugačnega turističnega proizvoda. Pri tem se naslanjamo na aktualno stanje in nove vire, pretežno strokovne, saj je znanstvena literatura s tega področja šele v povojih.

Sestavek pričinja s kratkim pregledom značilnosti zaposlenih v turizmu, ki tvorijo človeški kapital te dejavnosti. Nadaljuje se z izpostavitvijo vpliva epidemije na zaposlene v turizmu, ki sooblikujejo turistični proizvod, tako s kvantitativnega kot z vsebinskega vidika. Orisane so težave oblikovanja turističnega proizvoda po epidemiji zaradi sprememb v človeškem kapitalu in nekatere rešitve, ki se ponujajo na tem področju.

Sestavek se zaključuje z glavnimi poudarki in dognanji o spremenjenih razmerah za turizem in oblikovanje turističnega proizvoda v novi realnosti. Težave turizma na področju delovne sile, ki so posledica epidemije, so strnjene v šest sklopov.

Delovna sila in ustvarjanje turističnega proizvoda v turizmu

Pogled na turistično dejavnost kot zaposlovalca delovne sile je mešan, kot poudarja Baum (2015); medtem ko ponekod najdemo dobre prakse turističnih podjetij kot zaposlovalcev, se drugod zaposlenost v turizmu povezuje s slabimi plačami, z neugodnimi delovnimi pogoji in omejenimi možnostmi za napredovanje ter osebno kariero.

Soustvarjanje turističnega proizvoda s strani zaposlenih je prepleteno s človeškim kapitalom, ki ga v turizmu tvorijo znanje in sposobnosti zaposlenih, odnos do dela, inovativnost zaposlenih in zmožnost hitrega posnemanja inovacij (Nemec Rudež in Mihalič, 2007). Človeški kapital se v turizmu srečuje z različnimi izzivi že desetletja; določena dela v turizmu marsikje veljajo za nezanimiva predvsem zavoljo nižje dodane vrednosti in manj zaželenega delovnega urnika. Turistična dejavnost ima tudi višji delež zaposlitev s skrajšanim delovnim časom in višjo fluktuacijo zaposlenih kot večina drugih dejavnosti, ugotavlja Centre for Economics and Business Research (2014). To predstavlja omejitve pri razvijanju človeškega kapitala, ki bi lahko ustvarjal konkurenčnejši turistični proizvod.

Turizem je raznovrstna dejavnost, zato delo v njem zahteva zelo različne kompetence. Vpogled v strukturo delovnih mest v turistični dejavnosti v Združenem kraljestvu kaže, da 27,1 % zaposlenih v dejavnosti opravlja osnovne elementarne naloge, kar je veliko več kot v celotnem gospodarstvu, kjer le okoli 10 % vseh zaposlenih opravlja osnovna dela; to nakazuje, da so v turizmu zaposleni predvsem mladi, slabše kvalificirani, s krajšim delovnim časom in taki, ki šele iščejo prvo zaposlitev (Centre for Economics and Business Research, 2014). Goh in Okumus (2020) ugotavljata, da bi večjo stabilnost delovne sile, ki jo je težko dosegati zaradi visoke stopnje fluktuacije zaposlenih in tudi odhoda starejših izkušenih delavcev s trga dela, lahko dosegli z zaposlovanjem mlade generacije Z skupaj z vpeljavo strategij za zaposlovanje mladih.

Študija o delovnih mestih v turizmu v Združenem kraljestvu (Centre for Economics and Business Research, 2014) hkrati kaže, da je v turistični dejavnosti veliko manjši delež strokovnih delavcev (angl. *professional occupations*) kot v celotnem gospodarstvu (manj kot 5 % v primerjavi z 20 % v celotnem gospodarstvu) in nekoliko višji delež vodstvenega ka-

dra (skoraj 15 %) v primerjavi s celotnim gospodarstvom, kjer predstavlja samo 10 % zaposlenih; razlog za slednje je v tem, da v turizmu prevladujejo majhna podjetja, ki imajo svoje vodstvene delavce. To prinaša določene priložnosti za delo med vodstvenim kadrom v turistični dejavnosti. Med zaposlenimi v turizmu tradicionalno prevladujejo ženske, ki so tudi manj plačane. Pred epidemijo je turizem zaposloval več kot polovico žensk (54 %), veliko več kot nekatere druge dejavnosti, med zaposlenimi pa je imel tudi visok delež mladih, višji kot ga ima v povprečju globalno gospodarstvo (World Travel & Tourism Council, 2021). To vse postavlja izzive razvoju človeškega kapitala v turizmu.

Razvoj turizma neprestano spreminja potrebe po delovni sili, epidemija pa je potrebe po novem znanju in spretnostih delovne sile še intenzivirala. Razvoj samoorganiziranih potovanj, ki jih je omogočil razvoj interneta, in pa vsestranska digitalizacija družbe sta imela ključen vpliv na spremembe delovne sile v turizmu, dejavnosti, ki je dolgo veljala za tradicionalno storitveno dejavnost. Že pred pojavom epidemije so za delo v turizmu med letoma 2007 in 2015 nastale nove potrebe, ki jih izpostavlja Baum (2015, str. 206):

- oblikovanje spretnosti delovne sile in storitev na področju trženja preko družbenih omrežij, zahteve po znanju jezikov in poznavanju različnih kultur,
- usmerjanje v ustvarjanje bolj individualiziranih storitev v turizmu,
- zmanjševanje potreb po določenih delovnih področjih, kot je delo v klasičnih turističnih agencijah,
- vpeljevanje novih komunikacijskih strategij predvsem v zvezi z digitalno tehnologijo, kamor uvrščamo tudi družbena omrežja,
- ustvarjanje spretnosti in delovnih mest, povezanih z novimi tehnologijami distribucije, in
- razvoj spretnosti, usmerjenih v trajnostno naravnano delo.

Že pred epidemijo so se v turizmu vpeljevale digitalne rešitve in spreminjale turistični proizvod, s tem pa tudi zahteve dela v turizmu. Digitalizacija turizma je spreminjala strukturo delovne sile (OECD, 2021b) in prinesla po eni strani boljšo kakovost delovnih aktivnosti, večjo kreativnost in raznolikost, po drugi pa zahtevo po bolj kvalificiranih zaposlenih na področju digitalnih rešitev in zmanjšanje potrebe po določenih profilih (Stryzhak idr., 2021). Turistična ponudba s tem sledi novim znanjem v dejavnosti, se prilagaja intenzivni konkurenci in neprestanemu razvoju novih digitalnih rešitev.

Vplivi epidemije na delovno silo v turizmu

Epidemija covida na vse gospodarske dejavnosti in njihove zaposlene ni vplivala na enak način. Medtem ko se je takoj po njenem izbruhu zviševalo število zaposlenih v dejavnostih, ki so ohranjale ali omogočale socialno distanco (kot je spletna prodaja, informacijska tehnologija), se je zaposlenost v dejavnostih, ki tradicionalno temeljijo na medsebojnem stiku, čez noč močno znižala.

Delovna sila v turizmu je v prvem letu po izbruhu epidemije zaradi upada dohodka in povečane nestabilnosti ter nepredvidljivosti zaposlitve množično zapuščala svoja delovna mesta. Nekateri so jih zapustili prostovoljno in se zaposlili v drugi dejavnosti, za katero so menili, da je manj občutljiva na podobne šoke v prihodnosti in s tem zagotavlja stabilnejšo zaposlitev, drugi so delovno mesto v turizmu izgubili.

Če pogledamo obseg zaposlenih v turizmu v zadnjih desetletjih na lokalni, regionalni ali globalni ravni, vidimo, da se je z razvojem dejavnosti število zaposlenih v njej neprestano zviševalo. Tako naj bi bilo po podatkih Svetovnega potovalnega in turističnega sveta (World Travel & Tourism Council, b. l.) leta 2019 v svetu 334 milijona zaposlitev v turizmu, kar je predstavlja desetino vseh zaposlitev, v letu 2020 pa je zavoljo epidemije ta številka prvič močno upadla, in sicer na 272 milijonov na svetovni ravni, s čimer je predstavljal enajstino vseh zaposlitev v svetu. Upad zaposlitev v turizmu je znašal 18,5 % ob začetku epidemije, kar je turistični dejavnosti prizadejalo močan udarec. Številne zaposlitve so se ob izbruhu epidemije ohranile zaradi državnih pomoči, ki so jih bili deležni turistični ponudniki in so bile namenjene zadržanju zaposlenih, njihovega znanja in spretnosti.

Preglednica 1 prikazuje število zaposlenih v turizmu pred epidemijo leta 2019 in število zaposlenih v turizmu med epidemijo leta 2020 v izbranih evropskih državah, delež zaposlenih v turizmu v državi in odstotno spremembo števila zaposlenih med letoma. Po absolutni vrednosti je največ zaposlenih v turizmu v največjih evropskih državah. Odstotek zaposlenih v turizmu se je v času epidemije znižal povsod (preglednica 1, zadnji stolpec), najmanj v Luksemburgu (za 0,7 %), največ na Portugalskem (16 %) in v Turčiji (16,3 %); slednji državi sta močno odvisni od dejavnosti in zaposlujeta tudi veliko število turističnih delavcev. Razlogov za takšne razlike med državami je več, vsekakor pa je aktivna vloga države na področju ohranjanja zaposlenih v dejavnosti z različnimi spodbudami igrala pomembno vlogo.

Preglednica 1 Zaposlenost v turizmu v izbranih evropskih državah v letih 2019 in 2020, delež zaposlenih v turizmu in letna sprememba

Država	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Avstrija	529,7	11,7	485,5	10,9	-8,3
Belgija	318,3	6,5	3,1	6,2	-5,4
Češka	423,5	8,2	382,7	7,5	-9,6
Danska	190,4	6,8	181,3	6,6	-4,8
Francija	2691,6	9,5	2499,1	8,9	-7,2
Nemčija	5872,6	13,0	5431,4	12,1	-7,5
Grčija	824,7	21,1	759,3	19,8	-7,9
Madžarska	416,9	9,2	388,8	8,7	-6,7
Islandija	43,2	21,5	39,1	19,9	-9,4
Italija	3499,3	15,0	3162,0	13,8	-9,8
Luksemburg	30,7	11,3	30,0	10,8	-0,7
Malta	54,4	21,3	47,8	18,1	-13,1
Nizozemska	1415,6	18,1	1338,8	17,0	-5,4
Norveška	310,8	11,4	287,1	10,4	-7,6
Poljska	818,0	5,0	780,1	4,8	-4,6
Portugalska	1003,7	20,7	843,4	17,7	-16,0
Slovaška	163,5	6,3	148,9	5,9	-8,9
Slovenija	98,7	11,0	94,1	10,6	-4,7
Španija	2855,7	14,4	2547,9	13,3	-10,7
Švedska	384,7	7,5	333,8	6,6	-13,2
Švica	493,5	9,7	453,3	8,9	-8,1
Turčija	16,9	9,3	2189,5	8,1	-16,3
Združeno kraljestvo	4268,2	12,0	3961,0	11,3	-7,2

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Število zaposlenih leta 2019 (v tisočih), (2) delež zaposlenih v turizmu leta 2019 (v odstotkih), (3) število zaposlenih leta 2020 (v tisočih), (4) delež zaposlenih v turizmu leta 2020 (v odstotkih), (5) sprememba števila zaposlenih v turizmu v letu 2020 glede na leto 2019 (v odstotkih). Po podatkih World Travel & Tourism Council (b.l.).

Zmanjšano povpraševanje in visoki fiksni stroški so povzročili občutno znižanje obsega delovne sile v turizmu ne glede na velikost podjetij, nekatera podjetja oziroma njihovi obrati pa so tudi prenehali obratovati (World Travel & Tourism Council, 2020). Delavci v turistični dejavnosti so bili ob začetku epidemije med najprizadetejšimi. Največ zaposlitev je bilo v ZDA izgubljenih ravno na področju gostinstva, ugotavljajo tudi Lundova idr. (2020). To je bila tudi posledica prevlade majhnih podjetij v dejavnosti, ki imajo tudi manj sredstev za financiranje zaposlenih v času

izpada dohodka (Lund idr., 2020). Epidemija je imela vpliv tudi na odseljevanje turističnih delavcev, zaradi vračanja priseljenih delavcev v domače države je odprla dodatna ekonomska in družbena vprašanja (Singh in Singh, 2020), saj v razvitih državah med delavci v turizmu najdemo veliko priseljencev (Alberti, 2016; McDowell idr., 2009). Razlog za to je, da je delo v turizmu manj privlačno za domače delavce zaradi nižje dodane vrednosti v turizmu, nižjega plačila za delo in manj zaželenega delovnega urnika. S tem so postale posledice izgube delovne sile za turistično dejavnost še toliko večje in težje rešljive, dolgoročen vpliv epidemije na trg delovne sile pa še močnejši.

Poleg izgube delovnih mest so se zaposlenim, ki so ostali v turizmu, marsikje tudi znižale plače. Študija, izvedena med delodajalci v turizmu na Kitajskem, ugotavlja, da je več kot polovica (54,29 %) anketirancev znižala plače zaposlenim; pri tem je bila večina plač (57,89 %) znižana za 21 % ali več (Cheng idr., 2021). Plačilo za delo ni bil edini razlog za nezadovoljstvo turističnih delavcev v času epidemije. Stres, ki ga je med njimi povzročila epidemija, je vodil v nižje zadovoljstvo z življenjem (Karatepe idr., 2021). Obširna študija (One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center, 2021), izvedena v času epidemije med oktobrom 2020 in majem 2021 med delavci v restavracijah in drugih prehrambno-gostinskih obratih v ZDA, je potrdila dognanja nekaterih predhodnih študij, da si 53 % zaposlenih želi opustiti delo v tej dejavnosti, med njimi je 54 % žensk in 50 % moških. Med razlogi za opustitev dela med epidemijo anketiranci navajajo (str. 2):

- nizke plače in napitnine (76 %),
- skrb zaradi nevarnosti epidemije (55 %),
- neustrezen odnos in nadlegovanje s strani strank (39 %),
- neustrezen odnos in nadlegovanje s strani sodelavcev ter vodstva (26 %),
- selitev (5 %),
- drugo delovno mesto v isti dejavnosti (4 %) in
- delo v drugi dejavnosti (31 %).

Nekateri razlogi za opustitev delovnega mesta v prehrambno-gostinski dejavnosti so povezani z epidemijo, medtem ko so drugi že tradicionalno prisotni in so se z epidemijo le še okrepili. Boljše plačilo za delo in zavarovanje, okrepitev ukrepov proti širjenju epidemije in boljše delovno okolje bi prispevali k zadržanju zaposlenih v dejavnosti (One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center, 2021). Epidemija je vplivala

tudi na znižanje napitnin in neustrezen odnos strank zaradi zahtev po upoštevanju epidemioloških ukrepov, še ugotavlja študija.

Do podobnih ugotovitev kot omenjena ameriška je prišla britanska študija, ki ugotavlja, da je v času epidemije 41 % zaposlenih v gostinstvu zapustilo to dejavnost, med najpogostejšimi in najpomembnejšimi razlogi pa so nepredvidljivost turistične dejavnosti zaradi epidemije, premislek o nadaljnji osebni karieri, ki ga je spodbudila epidemija, in slabo plačilo (Beggins, 2021).

Če gledamo z vidika zaposlenih v turizmu, je epidemija nanje vplivala z različnih vidikov (Ozdemir, 2020):

- ekonomski vidik, ki ne zajema samo izgube dohodka, ampak tudi več dela s skrajšanim delovnim časom, nezaposlenost, nesposobnost plačevanja življenjskih stroškov, zmanjšano ekonomsko neodvisnost,
- psihološki vidik, povezan s strahom, stresom, z melanholijo, brezupom in tudi nesrečo zaposlenih,
- družbeni vidik, kamor sodijo dolgčas med prostim časom, odsotnost socialnega življenja, osamljenost, pasivnost.

Tudi Yin in Ni (2021) poleg strahu za izgubo službe izpostavljata vpliv epidemije na čustva in psihološko dožemanje delavcev zaradi osebnega stika zaposlenih z gosti oziroma turisti. Demirović Bajramijeva idr. (2021) ugotavljajo negativno korelacijo med nevarnostjo izgube dela zaradi epidemije in zadovoljstvom z delom v turizmu; zvišanje nevarnosti izgube dela je močno vplivalo na težnjo po zamenjavi dela, veliko turističnih delavcev zato išče delo izven dejavnosti. Raziskava tudi ugotavlja, da se turistični delavci zavedajo težavnosti iskanja dela izven turizma, saj je bilo zaradi epidemije prizadetih veliko dejavnosti; kljub temu pa jih je veliko našlo zaposlitev v drugih dejavnostih.

Za ohranjanje delovne sile so se leta 2020 sprejemali pomembni ukrepi (International Labour Organization, 2021):

- pospeševanje gospodarstva in novih delovnih mest z aktivno davčno-proračunsko politiko ter denarno politiko kot tudi s finančno podporo posameznim dejavnostim,
- podpora podjetij, zaposlovanja in dohodka z razširitvijo obsega zaščite delovnih mest, s finančnimi oziroma davčnimi ukrepi za podjetja,
- varstvo zaposlenih na delovnih mestih, prilagajanje dela, razširitev plačane odsotnosti z dela,

- socialni dialog med vlado, delavci in delodajalci, ki krepi vzdržnost zaposlitev, in kolektivna pogajanja o odnosih z delavci.

Države so s finančnimi ukrepi omilile vplive epidemije na odpuščanje zaposlenih in izboljšale likvidnostni položaj podjetij. S tem so podjetja lahko svoje delavce zadržala v večji meri, kot bi jih sicer, nekateri pa so kljub temu poiskali zaposlitev v dejavnostih, ki so manj občutljive na zdravstveno krizo. Veliko držav je za ohranjanje zaposlenih uporabilo mehanizem krajšega delovnega časa. 23 držav članic OECD je mehanizem skrajšanega delovnega časa uporabljalo že pred zdravstveno krizo, osem pa jih je ta mehanizem uvedlo z nastankom zdravstvene krize; pri tem se je vsebina samih mehanizmov razlikovala med državami (OECD, 2020). V državah OECD se je mehanizem skrajšanega delovnega časa nekoliko prilagodil izzivom epidemije in se usmeril predvsem v tri glavna področja (OECD, 2020):

- poenostavitev postopkov za skrajšan delovni čas in povečan obseg kritja plačila, ponekod tudi retroaktivno,
- razširitev kritja za plačilo tudi načasne delavce v turizmu, ponekod tudi na agencijske delavce in samozaposlene,
- nadomestila za zaposlene za čas, ko ne delajo, in oprostitev plačil delavcev za socialno varnost.

Za turizem so bili ti ukrepi pomembni, saj veliko zaposlenih v času epidemije ni delalo in je bila njihova zaposlitev v celoti odvisna od državnih pomoči. Ravno finančne spodbude so omogočile, da se turistični ponudniki ne srečujejo s še večjim problemom ponovnega najemanja delavcev v času, ko se je povpraševanje sredi leta 2021 zopet občutno povečalo. S tem se je omogočilo vsaj delno ohranitev človeškega kapitala in posledično kompetenc, ki so se razvijale veliko časa, in s tem možnosti oblikovanja konkurenčnega turističnega proizvoda.

Več časa kot bo zdravstvena kriza vplivala na turizem, več zaposlenih bo poiskalo zaposlitev izven turizma, v dejavnostih, ki omogočajo varnejše delovno mesto. Vprašanja, ki sta se postavljali na srednji rok, sta, koliko časa naj trajajo finančne spodbude za ohranjanje delovnih mest zaradi epidemije in kaj naj zajemajo.

Že v začetku epidemije leta 2020 so se pojavile pobude za preusmerjanje državnih pomoči s ščitjenja delovnih mest v spodbujanje novih, za usposabljanje zaposlenih za nove izzive in za prehod delovnih mest iz dejavnosti, ki zahtevajo finančne spodbude, v tiste, ki finančne spodbude ne potrebujejo (OECD, 2020). To hkrati pomeni tudi preusmerjanje zaposle-

nih iz turizma v druge dejavnosti in s tem izgubo talentov ter kompetenc v turizmu.

Težave ustvarjanja turističnega proizvoda in delovna sila

Kljub temu da so države pristopile k reševanju kratkoročnih težav zaposlenih v turizmu in s tem pripomogle, da izguba človeškega kapitala v turizmu ne bi bila še večja, so se turistični ponudniki v času ponovnega zagona turizma sredi leta 2021 srečevali s problemi pomanjkanja delovne sile, ki je predhodno v velikem obsegu zapustila turizem in se zaposlila drugod ter se ne želi več vrniti na delo v turistično dejavnost. Mnogi turistični delavci so si poiskali delo v trgovini na drobno, klicnih centrih, podjetjih, ki se ukvarjajo z dostavo, in drugih dejavnostih, kjer so bolje plačani in imajo predvidljivejši delovni čas, nekateri pa so se zaposlili v dejavnostih, kjer lahko delo opravljajo od doma oziroma na daljavo (Fins, b. l.). Cahyadi in Newsome (2021) na primeru Indonezije ugotavljata, da so si turistični delavci poiskali delo v kmetijstvu. Med drugimi razlogi za primanjkljaj delovne sile v turizmu se omenja tudi finančno podporo držav, namenjeno posameznikom v času epidemije. Pomanjkanje delovne sile predstavlja v letu 2021 ob ponovni rasti turističnega povpraševanja osrednji problem obratovanja številnih turističnih ponudnikov.

Pri izgubi zaposlenih je kritična izguba njihovega znanja, ki ni bilo zapisano v postopkih dela, ampak je bilo vezano na posameznike. Takšno znanje in izkušnje so ponudniki izgubili skupaj z zaposlenimi; potrebno bo daljše obdobje za vzpostavitev na novo pridobljenega znanja novih delavcev. Hkrati bo treba z novimi vzvodi zagotoviti višjo raven ohranjanja zaposlenih, ki je v turizmu že tradicionalno nizka.

Tudi krajša odsotnost z dela in delo s skrajšanim delovnim časom sta negativno vplivala na človeški kapital turističnih ponudnikov, predvsem na izobraževanje zaposlenih in pridobivanje kompetenc. Epidemija se je tako odražala v zmanjšanem obsegu formalnega izobraževanja v obliki različnih certificiranih izobraževanj in neformalnega izobraževanja s pridobivanjem kompetenc v obliki delavnic, notranjih izobraževanj, učenja od sodelavcev in učenja med samim delom (OECD, 2021a). Turistični ponudniki bodo morali zamujeno vlaganje v zaposlene, izobraževanja, usposabljanja, neformalne oblike učenja nadoknaditi s pridobivanjem praktičnih kompetenc med delom in učenjem med sodelavci. Usposabljanje obstoječega in novega kadra v turizmu se mora usmeriti tudi v nadgradnjo ter aktualizacijo znanj o digitalnih rešitvah in zdravstvenih izzivih. To odpira dodatno vprašanje in zastavlja nove izzive za turistične

ponudnike, ki morajo svoje zaposlene izobraževati za potrebe digitalnih sprememb. Te nastajajo zaradi ukrepov države za boj proti epidemiji ter zaradi pospešitve digitalizacije družbe in digitalizacije potovanj v času epidemije. Delovna sila se je morala v času epidemije prilagoditi na nove okoliščine, vendar kar 89 % turističnih ponudnikov meni, da vrzel v spretnostih delovne sile predstavlja oviro za prilagajanje novim tehnologijam (World Travel & Tourism Council, 2020). Kot tudi navaja World Travel & Tourism Council (2020, str. 23), »so potrebne občutne naložbe za najemanje delovne sile, njeno usposabljanje za nove spretnosti in nadgradnjo spretnosti zato, da se bo lahko privabilo, razvilo in obdržalo visoko usposobljene zaposlene«.

Okrevanje po epidemiji torej pri oblikovanju proizvoda prinaša težave zaradi vrzeli na področju zaposlenih iz dveh poglavitnih razlogov:

- podjetja so v času epidemije permanentno izgubila delovno silo z njenim znanjem, ki je poiskala zaposlitev v dejavnostih, ki so manj odvisne od epidemije,
- obstoječi in novozaposleni v turizmu potrebujejo nove spretnosti ter znanja o novi realnosti in repozicioniranju turističnega proizvoda, vključno z digitalnimi rešitvami.

Velik in tudi nepričakovan porast povpraševanja v turizmu sredi leta 2021 in hkratno pomanjkanje delovne sile v turizmu sta sprožila nezadovoljstvo med turisti oziroma gosti (De Micco in Liu, 2021). V turizmu je bil v času visoke sezone v nekaterih destinacijah tradicionalno prisoten določen primanjkljaj delovne sile, vendar je ta primanjkljaj v letu 2021 neprimerljiv s preteklimi. Turistični delavci, ki so turistično dejavnost zapustili v času epidemije, se namreč niso več vrnili na prejšnja delovna mesta. Pri tem je treba poudariti, da je pomanjkanje delovne sile v turizmu prisotno pretežno pri enostavnejših delih, kjer je tudi delovni čas manj ugoden in plačilo slabše. Med delavci, ki so v času hitrega povpraševanja po delovni sili najbolj iskani, so namreč sobarice, natakariji in drug kader, ki običajno opravlja enostavnejša dela.

Izzivi reševanja primanjkljaja delovne sile in repozicioniranje turističnega proizvoda

Težave pomanjkanja delovne sile skušajo turistični ponudniki sprotno (kratkoročno) reševati na različne načine. Nekateri zaradi pomanjkanja delovne sile niso pričeli obratovati, ko bi lahko, ali so pričeli obratovati v omejenem obsegu. Junija leta 2021 v Nemčiji zaradi pomanjkanja delovne

sile ni pričelo poslovati 30 % ponudnikov s področja gostinstva; 42 % hotelov in restavracij naj bi med epidemijo zabeležilo odliv delovne sile v druge dejavnosti (Amante, 2021). Nekatere restavracije so problem pomankanja delovne sile skušale reševati tako, da so ponujale manj jedi, v hotelskih recepcijah in na letališčih so nastajale daljše čakalne vrste zaradi manj zaposlenih, v tematskih parkih je bilo odprtih manj atrakcij oziroma so bile dostopne redkeje in manj je bilo prodajaln s prehrano, nekateri hoteli niso ponujali vseh hotelskih sob ali so se določene storitve (npr. čiščenje hotelske sobe) izvajale redkeje (Sewer, 2021). Navkljub 16,5-odstotni brezposelnosti v Grčiji imajo gostinska podjetja težave pri najemanju delavcev, razlog pa naj bi tičal v prihodnji nepredvidljivosti dejavnosti zaradi epidemije (Varvitsioti, 2021). Zaposleni v turizmu si namreč želijo varne zaposlitve, nevarnost možnih vnovičnih zaprtij dejavnosti pa pomeni dodaten dejavnik tveganja pri delu v turizmu.

Nekateri veliki turistični sistemi so za delavce zanimivejši, vendar se tudi pri njih soočajo s težavami usposabljanja velikega obsega novih delavcev in usposabljanja za delo v novih razmerah, ki jih pred epidemijo niso poznali. Podjetje Hilton je tako v prvi polovici leta 2021 najelo kar 12.000 delavcev, večino za potrebe prehrabnega gostinstva in gospodinjskih del; te delavce je treba hitro usposobiti za potrebe in pričakovanja gostov ter spreminjajoče se ukrepe na področju zagotavljanja zdravstvene varnosti (Schwab, 2021). Svetovna turistična organizacija je v partnerstvu s Hosco, mrežo na področju gostinstva, junija 2021 zagnala projekt, poimenovan »Tovarna delovnih mest« (angl. »Jobs Factory«), s katerim se bo na globalni ravni med seboj skušalo povezati turistične ponudnike in potencialne turistične delavce, kar bi pospešilo zaposlovanje oziroma pridobitev strokovne delovne sile za delo v turistični dejavnosti (UNWTO, 2021).

Možne kandidate za delo so turistični ponudniki iskali s pomočjo baz kandidatov, ki so ponudbe za delo poslali pred več leti (DeMicco in Liu, 2021). Marsikje so turistični ponudniki delavcem ponudili višje plače, kar pa ni omogočilo pridobitve zadostnega kadra (Diamond, 2021). Razlog za neuspešno pridobivanje delavcev je tudi v tem, da so se mnogi zaposleni v času epidemije preselili (Horowitz, 2021). Ponekod turistični ponudniki ponujajo tudi nagrade za delo in druge bonitete, brezplačno bivanje in letalske vozovnice, vendar na kratek rok težava ostaja. Problem je še toliko večji, ko iz dejavnosti odhajajo kvalificirani delavci, ki so se leta usposabljali za delo v dejavnosti. Samo na območju Queenslanda naj bi v začetku leta 2021 primanjkovalo 1.000 kuharjev (Ludlow, 2021). Sim-

mondsova (2021) je izpostavila problematiko primanjkljaja delovne sile v hrvaškem Pulju, kjer so se zaradi primanjkljaja usposobljenih natakarjev usmerili v reševanje administrativnih ovir za prihod natakarjev iz Srbije. Problem je torej dvojne narave. Ne gre le za pomanjkanje delovne sile, ampak tudi za primanjkljaj ustreznih spretnosti in kompetenc zaposlenih, ki so zapustili turistično dejavnost.

Posledice pomanjkanja delovne sile ne vplivajo negativno samo na okrevanje turizma, ampak tudi na ekonomsko situacijo in okrevanje predvsem v regijah in državah, močno odvisnih od turizma. Hkrati pa bo turistična dejavnost za okrevanje lahko potrebovala več časa kot nekatere druge dejavnosti. Proaktivno iskanje novih zaposlenih, ki bodo tvorili človeški kapital, in izpostavljanje iskanja zaposlenih preko različnih kanalov (predvsem digitalnih), poudarjanje različnih prednosti za zaposlene (npr. nastanitve) in hitra odzivnost na povpraševanje potencialnih zaposlenih po delu so glavni izzivi turističnih ponudnikov.

Na srednji rok se bo problem reševal tudi z delavci, ki prihajajo iz manj razvitih držav. Tudi različne kadrovske agencije vlagajo napore v razreševanje kadrovske problematike in skušajo z inovativnimi trženjskimi pristopi najti izkušene zaposlene za potrebe turizma. Ponekod pa sindikati svarijo, da ne gre za pomanjkanje delavcev v turizmu, ampak za problematiko prenizkih plač. Zato delavci raje odidejo v dejavnosti z boljšim razmerjem med delovnim časom, delovnimi pogoji in plačilom za delo.

Tourism HR Canada (2021) za privabljanje zaposlenih v turistično dejavnost po epidemiji predlaga:

- uvedbo praktičnih postopkov za privabljanje zaposlenih, ki jih lahko uporabijo turistični ponudniki,
- prilagodljive programe zaposlovanja, ker bodo turistični ponudniki previdni pri zaposlovanju – država tako poskrbi za različne ugodnosti za zaposlene, tudi na ravni zavarovanja,
- usposabljanje zaposlenih za nove storitve in nove zahteve v obdobju po epidemiji,
- oblikovanje načrtov in strategij za zaposlene v obdobju po epidemiji,
- oblikovanje razvojnih načrtov za delovno silo v skupnostih in državne strategije za trg delovne sile v turizmu,
- oblikovanje strategij za ohranjanje delovnih mest v turizmu ter njihovo rast in trženje turizma kot zaposlovalca v destinaciji,
- oblikovanje novih poslovnih strategij turističnih podjetij za privabljanje delovne sile,

- oblikovanje ciljno usmerjenih strategij za privabljanje določenih skupin populacije za delo v turizmu,
- diseminacijo podatkov o trgu dela v turizmu, informiranje o sprejetih politikah in programih na tem področju,
- spodbujanje mobilnosti in prenosa znanja delovne sile.

Turistični ponudniki se bodo morali tudi s pomočjo digitalizacije ciljno usmeriti v privabljanje delovne sile, predvsem med mladimi. Za privabljanje mlajše generacije za delo v turizmu je potrebno, kot izpostavljata Goh in Okumus (2020), uporabiti strategije, naravnane in prilagojene tej starostni skupini, pomembne tudi za zadržanje delovne sile v turizmu na daljši rok. Pri tem Goh in Okumus (2020) naštejeta naslednje:

- pogled na zaposlitev v turizmu kot zabavno, zanimivo, vznemirljivo in s priložnostmi za potovanja,
- predstavitev in zagotavljanje napredovanja na poklicni poti,
- zagotavljanje izobraževanja in dela v različnih državah ter poudarjanje mobilnosti,
- usposabljanje in pridobivanje spretnosti zaposlenih, pri čemer je pomembno tudi področje s tehnologijo povezanih znanj, s katero je generacija Z posebej povezana,
- organiziranje dogodkov, kot so npr. »dnevi odprtih vrat« za seznanitev z delom in delovnimi pogoji,
- pregleden prikaz strukture plačila, saj je turizem znan kot dejavnost z nizkimi plačili, zato je pomembna dobro izdelana in pregledna struktura nagrajevanja delavcev, ki omogoča tudi zdravo konkurenco na delovnem mestu,
- enakovredna obravnava zaposlenih ne glede na spol, raso in druge značilnosti ter zagotavljanje trajnostno usmerjenega delovnega okolja, ki privablja trajnostno usmerjeno delovno silo,
- vpetost družine in prijateljev pri zaposlovanju v turizmu; po eni strani gre za to, da se na dneve odprtih vrat in v okviru druge promocije privabi tudi družine ter prijatelje obstoječih zaposlenih, da spoznajo delovno okolje, saj kandidati za delo upoštevajo tudi njihovo mnenje pri odločanju o zaposlitvi, po drugi strani pa obstoječi zaposleni lahko k delu v turizmu privabijo svoje družinske člane in prijatelje, če so z njim zadovoljni,
- razvoj programa mentoriranja novih zaposlenih, preko katerih se boljše in lažje pridobi nove veščine in so storitve boljše izvedene,

- širjenje pozitivnih zgodb in pričevanj o delu v turizmu, pri čemer se lahko uporablja tako klasične kot najnovejše spletne kanale.

Omenjene strategije so tudi danes v času okrevanja in pomanjkanja delovne sile pomembne in jih je potrebno še nadalje razvijati ter nadgrajevati. Za dokončno okrevanje turizma je treba doseči zaupanje potrošnikov (Assaf in Scuderi, 2020; Sharma idr., 2021), to pa zahteva vlaganje naporov v zaposlene, njihova znanja, spretnosti, izkušnje, motivacijo za delo in kreativnost pri delu. Ob tem je treba usmeriti moči v protokole in postopke dela za zaščito ne le turistov, ampak tudi zaposlenih v turizmu, poudarjajo Združeni narodi (United Nations, 2020), pri čemer so turističnim ponudnikom v pomoč različne smernice in usmeritve, h katerim je treba pristopiti sistematično.

Kratkoročno in parcialno se težave pomanjkanja delavcev v turizmu lahko rešujejo tudi z aktiviranjem upokojenih delavcev, s študentskim delom ali z zunanji izvjalci storitev (angl. *outsourcing*), kar pa ne rešuje osrčja problema pomanjkanja zaposlenih in potreb po razvoju dolgoročnega človeškega kapitala turističnih ponudnikov.

Delo v turizmu mora postati fleksibilnejše, zaposleni pa usposobljeni za prehajanje med različnimi deli in oddelki ter za opravljanje različnih del (World Travel & Tourism Council, 2020). Na ta način postanejo turistični ponudniki odpornejši na spremembe in manj odvisni od odhoda posameznih zaposlenih. De la Mora Velasco idr. (2021) izpostavljajo sistem delitve zaposlenih (angl. *employee sharing model*), ki bi omogočal boljše spoznavanje različnih del; s tem bi postale kariere zaposlenih fleksibilnejše, možnosti za profesionalen razvoj pa boljše. To obliko delitve zaposlenih lahko gledamo tudi v luči nadgradnje zunanjega izvajanja storitev. Martinsova idr. (2021) epidemijo vidijo kot priložnost za preoblikovanje turistične dejavnosti in razvoj delovne sile, ki bo fleksibilnejša in bo imela različne spretnosti, uporabne v različnih dejavnostih, s čimer bi bil omogočen lažji prehod med zaposlitvami v storitvenih dejavnostih, še vedno pa bi bile pomembne spretnosti, specifične za posamezno dejavnost.

Težave, s katerimi se sooča turizem, narekujejo nove poslovne modele, ki vključujejo digitalne rešitve v smeri zagotavljanja boljše zdravstvene varnosti in reševanja pomanjkanja delovne sile. Pri komuniciranju z zaposlenimi nastajajo novi kanali komuniciranja v smeri digitalnega komuniciranja z odjemalci v turizmu, ki vključujejo tudi različne aplikacije in družbena omrežja. Digitalna pismenost zaposlenih v turizmu mora biti prilagojena delu, ki ga slednji opravljajo; različni poklici namreč zahte-

vajo različne spretnosti na področju digitalizacije, te zahteve pa so se z epidemijo intenzivirale (OECD, 2021b). S tem se turistični proizvod repositionira v očeh kupca, turistični ponudnik pa tako v očeh kupca kot v očeh zaposlenih. Pri tem se veliki poslovni turistični sistemi s finančnega in časovnega vidika lažje prilagodijo spremenjeni realnosti, medtem ko bodo majhna podjetja morala pokazati veliko inovativnosti za privabljanje zaposlenih in vlaganje v njihove kompetence. Ameriško združenje hotelov in nastanitvev AHLA (2021) je pripravilo oglaševalsko akcijo, namenjeno pridobivanju delovne sile, ki poudarja konkurenčne plače, fleksibilen delovni čas in dodatke.

Nekateri turistični ponudniki so se spremenjenim okoliščinam uspeli prilagoditi hitro in so se za zapolnitev potrebe po delovni sili usmerili v tehnološke rešitve, ki so se začele pospešeno razvijati že med epidemijo; pričeli so uporabljati samopostrežne kioske in druge digitalne rešitve. Tehnologija torej igra pomembno vlogo pri nadomeščanju delovne sile s kapitalom (Romero, 2021). To se je dogajalo v razvitih državah, kjer so bile tehnološke rešitve cenejše kot delovna sila, epidemija pa je te spremembe še pospešila. Zamenjava delovne sile s tehnološkimi rešitvami se bo tako v turizmu nadaljevala tudi v prihodnje. Delovna mesta v turizmu se zato, kot poudarja Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD, 2021b), spreminjajo; v Nemčiji se bodo delovna mesta v turizmu zaradi digitalizacije razširila na področja upravljanja podatkov in dela s podatki (OECD, 2021b). Nadomeščanje delovne sile s tehnološkimi rešitvami in standardizacijo postopkov dela pa pri kontaktnem osebju v restavracijah vodi v nezadovoljstvo z delom ter čustveno utrujenost, ugotavljajo Chehab idr. (2021). Zato je k uvajanju tehnoloških rešitev, ki znižujejo neposreden stik med zaposlenimi in odjemalci, potrebno pristopiti tehtno, z namenom zagotavljanja zadovoljstva zaposlenih in njihove dolgoročne zavezanosti k delu.

Tradicionalne rešitve pomanjkanja delovne sile v turizmu, ki dopolnjujejo digitalne rešitve, gredo v smeri krajšanja delovnega časa obratovanja posameznih ponudnikov (restavracij, wellnessa), manjšega obsega ponudbe v restavracijah s tendenco večjega »obračanja« gostov v restavraciji, manj storitev v hotelskih sobah (manj čiščenja, časovno razporejanje čiščenja znotraj celotnega dneva). Te rešitve so hitro izvedljive, lahko pa zmanjšajo zadovoljstvo gostov.

Rešitve na področju izzivov pomanjkanja delovne sile so raznolike, razvojno jih moramo gledati kot pospešek digitalizacije turizma in repositioniranja turističnega proizvoda. Nova realnost je pri oblikovanju pro-

izvoda z usmeritvijo v digitalne rešitve s hkratnim zagotavljanjem zdravstvene varnosti prinesla nove zahteve. Vsekakor bo težava primanjkljaja delovne sile ostala prisotna ne glede na pospešeno digitalizacijo postopkov dela v turizmu; občuten dvig plač bi pri tem igral pomembno vlogo za privabljanje kadra. To je v turistični dejavnosti zaradi nizke dodane vrednosti marsikje težko dosegljivo. Zaradi dviga plač delavcem v restavracijah so namreč ponekod že bili primorani dvigniti cene jedi, kljub temu pa z višjimi cenami niso uspeli pokriti višjih stroškov plač (Barone, 2021).

Zaključek

Izguba delovnih mest v turizmu in izkušenih turističnih delavcev zaradi epidemije bo imela daljnosežne posledice na človeški kapital turističnih ponudnikov in oblikovanje turističnih storitev. Medtem ko je primarni problem turistične dejavnosti v letu 2020 predstavljala začasna prekinitve obratovanja turističnih ponudnikov in različnih omejitev pri nujenju storitev, se je v letu 2021 ob hitrem in tudi nepredvidenem povečanju turističnega povpraševanja kot glavni problem izkazal primanjkljaj delovne sile, ki je zapustila delo v turizmu.

Veliko turističnih delavcev, ki se je v času epidemije zaposlilo v drugih dejavnostih, se ne želi več vrniti na prejšnje delovno mesto. Tudi mnogi med tistimi delavci, ki so ostali v turistični dejavnosti, razmišljajo o tem, da bi se zaposlili drugod. Primanjkljaj delovne sile se pri turističnih ponudnikih kaže kot osrednja težava, večja od ponovnega privabljanja gostov oziroma turistov in zagotavljanja ukrepov za preprečitev širjenja epidemije. Turistični ponudniki so sredi leta 2021 odprli svoje obrate in ponovno vzpostavili poslovanje, hitreje, kot se je bila delovna sila pripravljena zaposliti v turizmu.

V času hitrega povečanja turističnega povpraševanja je tako nastal problem omejene turistične ponudbe zaradi občutnega razkoraka med povpraševanjem in ponudbo delovne sile v turizmu. Ponudniki so bili primorani iskati različne rešitve, ki bi zagotavljale čim boljše razmerje med ponudbo kakovostnih storitev in skrbjo za zaposlene, da ti ne bi izgoreli in/ali zapustili dela. V obdobju po epidemiji morajo ponudniki z manj zaposlenimi opraviti več dela kot pred epidemijo, povezanega z zagotavljanjem pogojev za obvladovanje epidemije in zagotavljanjem digitalnih rešitev. Zaradi omejene delovne sile in tozadevno vprašljive kakovosti izvedenih storitev nekateri ponudniki sredi leta 2021 niso pričeli poslovati. Po drugi strani so se na nekaterih spletnih mestih rezervacijskih kanalov

pojavi pritožbe gostov zaradi slabo opravljenih storitev, ki se jih lahko pripiše pomanjkanju delovne sile.

Težave, ki izvirajo iz vpliva posledic epidemije na delovno silo in vplivajo na oblikovanje turističnega proizvoda, lahko strnemo v šest skupin. Prvič, ob izbruhu epidemije so bile težave v turizmu povezane s presežkom delovne sile zaradi nepredvidenega zmanjšanja povpraševanja in vladnih ukrepov za zaprtje dejavnosti ter so se delno ublažile s finančnimi pomočmi vlad. Drugič, turizem je v času epidemije postal še manj privlačen zaposlovalec kot poprej; delovna sila je ob izbruhu epidemije množično zapuščala delo v njem zaradi nestabilnosti zaposlitve, izpada dohodka in drugih razlogov ter se zaposlila v dejavnostih, manj odvisnih od epidemije, ali dejavnostih, ki so zaradi epidemije celo izboljšale svoje poslovanje. Tretjič, izgubljanje kompetenc in spretnosti zaradi odhoda zaposlenih ter najemanje manj izkušenih delavcev je težava, ki jo je na kratek rok težko odpraviti; pri tem gre tudi za zmanjšanje obsega znanja in spretnosti delavcev, ki so imeli med epidemijo zaradi različnih omejitev manj možnosti za usposabljanje. Beg zaposlenih z izkušnjami je pomemben izziv, saj je treba te delavce nadomestiti z novimi. Četrto, primanjkljaj delovne sile v času nenadnega in hitrega povpraševanja sredi leta 2021 predstavlja izziv v razvitih državah. Delavci se zaposlujejo v drugih dejavnostih, kjer so plačila za delo višja in pogoji za delo boljši. Te dejavnosti po epidemiji prav tako okrevaljo in imajo velike potrebe po dodatni delovni sili. Medtem ko se turistično povpraševanje hitro poveča, zahteva zaposlovanje v turizmu več časa. Turistični ponudniki morajo proaktivno sporočati in o svojih potrebah komunicirati na trgu dela, prisluhniti potrebam potencialnih delavcev in jih ustrezno motivirati – ne samo skozi plačilo, ki obstaja težava v razvitih državah, ampak tudi z zagotavljanjem izobraževanja in usposabljanja ter skozi ustvarjanje ustreznega vzdušja in kulture dela. Petič, težava premajhnega števila delavcev v turizmu se lahko rešuje s skrajšanjem obratovalnega časa restavracij, wellnessa ali drugih ponudnikov, z zmanjšanjem obsega storitev (npr. v hotelu) ali drugačno časovno razporeditvijo storitev (npr. čiščenje hotelske sobe v kasnejših urah dneva), vendar to lahko vodi v zniževanje zadovoljstva gostov, predvsem pri turističnih ponudnikih višjega cenovnega razreda. Zato je treba turistični proizvod ustrezno repozicionirati, kar vodi v številne nove izzive. Šestič, v navezavi z usposabljanjem in novozaposleno delovno silo je nastala potreba po hitrem uvajanju digitalnih rešitev turističnih ponudnikov, ki so bile prej manj prisotne. Temu se nekateri ponudniki lahko prilagajajo hitreje. Kljub temu da so običajno majhna

podjetja tista, ki se lahko hitreje prilagajajo spremembam, pa pri uvajanju digitalnih rešitev navadno velja, da je to lažje za večje ponudnike, ki imajo za to na voljo več finančnih in človeških virov. Kot navaja tudi OECD (2021b), je za delovno silo v turizmu pomembno, da ima ustrezne spretnosti za uvajanje digitalnih sprememb. Inovativne digitalne rešitve in skladno s tem reorganiziranje turističnega proizvoda bodo omogočili višjo dodano vrednost in s tem boljše plačilo za delavce na vseh delovnih mestih v turizmu. Nove digitalne rešitve bodo vodile tudi v večjo skladnost proizvoda s potrebami generacije Z in generacije milenijcev, ki po obsegu postajata čedalje pomembnejši za turistično povpraševanje.

Spremenjeno izvajanje storitev skupaj z zagotavljanjem ukrepov zaradi epidemije zahteva pospešeno digitalizacijo turizma. To pomeni reorganiziranje turističnega proizvoda in turističnih ponudnikov na obstoječih ter novih ciljnih trgih in razvijanje konkurenčnih prednosti, ki jih digitalne rešitve omogočajo. Zato se bodo potrebe po delovni sili v turizmu v prihodnje strukturno spreminjale in zahtevale specifična znanja, povezana z digitalnimi rešitvami. Turistična dejavnost se bo iz polja delovno intenzivne dejavnosti čedalje bolj pomikala h kapitalno intenzivni dejavnosti. Digitalno podprto oblikovanje turističnega proizvoda z višjo dodano vrednostjo bo lahko ustvarilo privlačnejša delovna mesta za delavce v turizmu.

Literatura

- AHLA. (2021). *Hotel industry launches 'hotels are hiring' ad campaign to fill open jobs; promote benefits of working in the industry*. <https://www.ahla.com/press-release/hotel-industry-launches-hotels-are-hiring-ad-campaign-fill-open-jobs-promote-benefits>
- Alberti, G. (2016). Moving beyond the dichotomy of workplace and community unionism: The challenges of organising migrant workers in London's hotels. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), 73–94.
- Amante, A. (2021, 29. junij). *Harder to attract staff than visitors at Italy's tourist hotspots*. US News. <https://www.usnews.com/news/world/articles/2021-06-29/harder-to-attract-staff-than-visitors-at-italys-tourist-hotspots>
- Assaf, A., in Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/1354816620933712>
- Barone, E. (2021, 29. junij). This should be a boom time for restaurants. But owners – and the few workers remaining – are struggling. *Time*. https://time.com/6076710/restaurants-labor-shortage/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=editorial&utm_term=business_covid-19&linkId=122807533
- Beggins, L. (2021, 9. junij). *Where have all the hospitality staff gone? 41% of hospitality workers have left the sector since Covid-19 struck*. FE News.

- <https://www.fenews.co.uk/skills/where-have-all-the-hospitality-staff-gone-41-of-hospitality-workers-have-left-the-sector-since-covid-19-struck/>
- Cahyadi, H. S., in Newsome, D. (2021). The post COVID-19 tourism dilemma for geoparks in Indonesia. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 9(2), 199–211.
- Centre for Economics and Business Research. (2014). *Understanding the travel and tourism labour market: A report for ABTA*. https://www.abta.com/sites/default/files/media/document/uploads/Cebr_-_ABTA_employment_study.pdf
- Cehab, O., Ilkhanizadeh, S., in Bouzari, M. (2021) Impacts of job standardisation on restaurant frontline employees: Mediating effect of emotional labour. *Sustainability*, 13(3), 1525. <https://doi.org/10.3390/su13031525>
- Cheng, J., Gao, X., Saliba, C., in Dördüncü, H. (2021). Examine the nexus between Covid-19 and tourism: Evidence from Beijing. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1942119>
- De la Mora Velasco, E., Huang, A., in Haney, A. (2021). An employee sharing model for the tourism and hospitality industry. *Tourism and Hospitality*, 2(2), 190–194.
- DeMicco, F., in Liu, L. (2021, 18. avgust). *Labor shortages and increasing labor costs post-COVID-19: How future hospitality businesses are going to thrive?* Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4106002.html>
- Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., in Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Diamond, R. (2021, 24. maj). Tourists are back, but San Antonio's tourist attractions lack workers to serve them. *San Antonio Express News*. <https://www.expressnews.com/business/article/San-Antonio-tourism-industry-worker-shortage-16197555.php>
- Fins, A. (B.I.). Bullish tourism optimism tempered by worker shortage, global COVID surge. *Palm Beach Post*. <https://eu.palmbeachpost.com/story/news/2021/05/23/tourism-bullishness-tempered-worker-shortage-global-covid-surge/5090334001/>
- Goh, E., in Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Horowitz, J. (2021, 29. junij). *Millions of jobs and a shortage of applicants: Welcome to the new economy*. WTOP News. <https://wtop.com/business-finance/2021/06/millions-of-jobs-and-a-shortage-of-applicants-welcome-to-the-new-economy/>
- International Labour Organization. (2021). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work* (8. izd.).
- Karatepe, O. M., Saydam, M. B., in Okumus, F. (2021). COVID-19, mental he-

- alth problems, and their detrimental effects on hotel employees' propensity to be late for work, absenteeism, and life satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 934–951.
- Ludlow, M. (2021, 1. april). Wanted: 1000 chefs, as tourism operators struggle to find staff. *Financial Review*. <https://www.afr.com/companies/tourism/wanted-1000-chefs-as-tourism-operators-struggle-to-find-staff-20210329-p57ewq>
- Lund, S. Q., Ellingrud, K., Hancock, B., Manyika, J., in Dua, A. (2020, 2. april). *Lives and livelihoods: Assessing the near-term impact of COVID-19 on US workers*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/lives-and-livelihoods-assessing-the-near-term-impact-of-covid-19-on-us-workers>
- Martins, A., Riordan, T., in Dolnicar, S. (2020). *A post-covid-19 model of tourism and hospitality workforce resilience*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/4quga>
- McDowell, L., Batnitzky, A., in Dyer, S. (2009). Precarious work and economic migration: Emerging immigrant divisions of labour in Greater London's service sector. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(1), 3–25.
- Nemec Rudež, H., in Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188–199.
- OECD. (2020). *Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/job-retention-schemes-during-the-covid-19-lockdown-and-beyond-0853ba1d/>
- OECD. (2021a). *Adult learning and COVID-19: How much informal and non-formal learning are workers missing?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/adult-learning-and-covid-19-how-much-informal-and-non-formal-learning-are-workers-missing-56a96569/>
- OECD (2021b). *Preparing the tourism workforce for the digital future* (OECD Tourism Papers No. 2021/02).
- One Fair Wage, UC Berkeley Food Labor Research Center. (2021). *It's a wage shortage, not a worker shortage: Why restaurant workers, particularly mothers, are leaving the industry, and what would make them stay*. https://onefairwage.site/wp-content/uploads/2021/05/OFW_WageShortage_F.pdf
- Ozdemir, M. A. (2020). What are the economic, psychological and social consequences of the Covid-19 crisis on tourism employees? *International Journal of Social, Political and Economic Research*, 7(4), 1137–1163.
- Romero, D. (2021, 29. junij). *Exhausted' restaurants turn to technology to address worker shortages*. Yahoo Finance. <https://finance.yahoo.com/news/exhausted-restaurants-turn-to-technology-to-address-worker-shortages-174305747.html>
- Schwab, K. (2021, 24. junij). *Hiring is one thing, but training workers is another challenge for companies*. Marketplace. <https://www.marketplace.org/2021/06/24/hiring-is-one-thing-but-training-workers-is-another-challenge-for-companies/>

- Sharma, G. D., Thomas, A., in Paul, H. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321.
- Simmonds, L. (2021, 29. junij). *Croatian hospitality facilities desperate for staff as pandemic takes toll*. Total Croatia News. <https://www.total-croatia-news.com/business/54188-croatian-hospitality-facilities>
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., in Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108–123.
- Strzyhak, O., Akhmedova, O., Leonenko, N., Lopatchenko, I., in Hrabar, N. (2021). *Transformation of human capital strategies in the tourism industry under the influence of Economy 4.0*. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 145–156.
- Tourism HR Canada. (2021). *Retention, resilience, recovery: Managing Talent During and Post COVID-19* (White Paper: 10-Point Workforce Recovery Plan).
- United Nations. (2020). *COVID-19 and transforming tourism*.
- UNWTO. (2021, 17. junij). *UNWTO 'Jobs factory', powered by Hosco, launched to kickstart tourism jobs recovery*. <https://www.unwto.org/news/unwto-jobs-factory-powered-by-hosco-launched-to-kickstart-tourism-jobs-recovery>
- Varvitsioti, E. (2021, 22. junij). Greece struggles to find tourist workers due to the risk of more lockdowns. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/198fe5478-89fc-44cc-8b61-4630b1e64ddb>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *To recovery & beyond: The future of travel & tourism in the wake of COVID-19*.
- World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & tourism economic impact 2021: Global economic impact & trends 2021*.
- World Travel & Tourism Council. (B.l.). *Economic impact reports*. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yin, J., in Ni, Y. (2021). COVID-19 event strength, psychological safety, and avoidance coping behaviors for employees in the tourism industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 431–442.

Socialni turizem in trajnost v turizmu v času covida-19: primer slovenskih turističnih bonov

Janja Gabruč

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
janja.gabruc@fts.upr.si

Namen prispevka je predstaviti socialni turizem in njegovo vlogo pri zagotavljanju večje trajnosti v turističnem sektorju v času zdravstvene krize zaradi covida-19. Osrednji cilj prispevka je odgovoriti na vprašanje, ali turistične bone oziroma t. i. T B in B O N 21 lahko razumemo kot program socialnega turizma ter kakšen je njihov prispevek k socialni, ekonomski in okoljski trajnosti slovenskega turizma. Ključna ugotovitev prispevka je, da turistične bone, glede na njihove značilnosti – zagotovljena javnofinančna sredstva in številne družbeno-ekonomske koristi, ki jih mehanizem prinaša za vključene deležnike (povečevanje turistične in družbene vključenosti ter ohranjanje poslovanja turističnih podjetij in destinacij) –, lahko umestimo v presečišče programov inkluzivnega in stimulativnega modela socialnega turizma, s pomembnim prispevkom k socialni in ekonomski trajnosti slovenskega turizma.

Uvod

Socialni turizem je v evropskem prostoru v zadnjem desetletju pritegnil pozornost mnogih raziskovalcev (Diekmann in McCabe, 2021; Lima in Eusébio, 2021; McCabe idr., 2012; Minnaert idr., 2013a; Minnaert, 2020). Raziskovanje socialnega turizma in z njim povezanih programov ter politik (npr. socialne, zdravstvene, izobraževalne in ekonomske politike) ostaja aktualno tudi v prihodnje, zlasti zaradi vse večje družbene neenakosti, zaradi katere je dostop do turizma za mnoge negotov (McCabe, 2020). Prav tako socialni turizem prinaša številne ekonomske koristi za turistično gospodarstvo, še zlasti v obdobjih zmanjšane obsega povpraševanja (npr. v času gospodarskih kriz) oziroma v izvensezonskih obdobjih, ko turistično povpraševanje pomembno upade (Cisneros-Martínez idr., 2018). Posledično torej obstaja veliko dokazov o pomembni vlogi socialnega turizma pri zagotavljanju socialno-ekonomskih koristi za posameznike, družbo, destinacije in turistična podjetja ter vlade in lokalne

skupnosti, ki sprejemajo socialne turiste in njihovo potrošnjo (Diekmann idr., 2018).

Turistični boni, ki jih je slovenska vlada izdala v času zdravstvene krize zaradi covid-19, so po svojih značilnostih zelo podobni programom socialnega turizma in financirani s strani države prinašajo številne socialno-ekonomske koristi za vse deležnike, vključene v sistem. Osnovni namen turističnih bonov je s povečanjem domačega turističnega povpraševanja pomagati turističnemu gospodarstvu pri ponovnem zagonu turistične dejavnosti oziroma omiliti gospodarsko škodo, ki je nastala zaradi začasne prepovedi opravljanja gostinsko-turistične dejavnosti. Z uvedbo turističnih bonov v letih 2020 in 2021 (T B I N B O N 21) pa se je fokus programov socialnega turizma iz poprejšnjih pretežno izoliranih in lokalnih destinacijskih pobud, usmerjenih v zagotavljanje počitnic predvsem za ranljive skupine, preusmeril na nacionalno raven in s turističnimi boni odprl ter razširil možnost turistične potrošnje na vse osebe s stalnim prebivališčem v Sloveniji. Vlada je z interventnim zakonom ukrepov za omilitev in odpravo posledic epidemije (Zakon o interventnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic epidemije COVID-19 (ZIUOPE), 2020) iz proračuna zagotovila 356,86 milijona evrov javnofinančnih sredstev, namenjenih izboljšanju gospodarskega položaja na področju domače potrošnje v turizmu. Odrasle osebe so v letu 2020 prejele bon v vrednosti 200 evrov in mladoletne v vrednosti 50 evrov, ki ga je bilo mogoče za nastanitev ali nastanitev z zajtrkom unovčiti (samo) pri ponudnikih namestitvenih kapacitet – hotelih, počitniških domovih in avtokampih. S turističnimi boni, izdanimi v letu 2021, pa se je obseg vključenih ponudnikov storitev, pri katerih se lahko unovči turistične bone, razširil na ponudnike gostinskih, turističnih, športnih in kulturnih storitev. Za turistične bone je bilo zagotovljenih 192,2 milijona evrov, pri čemer so polnoletne osebe prejele bon v višini 100 evrov, mladoletne pa v višini 50 evrov (Zakon o interventnih ukrepih za pomoč gospodarstvu in turizmu pri omilitvi posledic pandemije COVID-19 (ZIUPTG), 2021). Njihov namen je ostal enak, to je pomoč gospodarstvu in ohranjanje delovnih mest.

Namen prispevka je torej nasloviti pomembno vlogo, ki jo lahko v obdobjih zmanjšane turističnega povpraševanja, kot je, denimo, globalna zdravstvena kriza, socialni turizem odigra pri doseganju večje trajnosti v turističnem sektorju (Cisneros-Martínez idr., 2018; Diekmann in McCabe, 2021; Lima in Eusébio, 2021; McCabe, 2018; 2020). Osrednji cilj prispevka je (a) odgovoriti na vprašanje, ali turistične bone lahko razumemo kot program socialnega turizma ter kakšen je njihov prispevek

k večji socialni, ekonomski in okoljski trajnosti v turizmu v času zdravstvene krize zaradi covid-19. Da bi lahko prišli do zelenih odgovorov, smo si v prispevku zadali še dva vmesna cilja, in sicer: (b) predstaviti koncept socialnega turizma in z njim povezane modele ter pobude socialnega turizma in (c) povezati socialni turizem s konceptom trajnostnega razvoja v turizmu.

Pregled literature

DEFINICIJE IN MODELI SOCIALNEGA TURIZMA

Socialni turizem po definiciji zajema (Minnaert idr., 2012, str. 29):

vse aktivnosti, odnose in pojave na področju turizma, ki so posledica vključevanja ekonomsko ali drugače deprivilegiranih in izključenih skupin iz udeležbe v turizmu. Vključevanje teh skupin v turizem omogočajo finančne in druge intervencije, dobro opredeljene in socialne narave.

Socialni turizem torej močno zaznamujejo njegovo socialno poslanstvo in pobude, katerih osnovni cilj je odpravljanje številnih potovalnih ovir, ki posameznikom oziroma različnim ranljivim družbenim skupinam onemogočajo, da bi odšli na počitnice (Gabruč in Medarić, 2021; McCabe idr., 2012; Minnaert, 2021; Minnaert idr., 2013a). Leta 2009 je Evropska unija z namenom spodbujanja turizma, podpore delovnim mestom v turizmu in blaženja izgub v nizki sezoni zagnala vseevropski projekt za razvoj socialnega turizma Calypso, ki je kot ključne ciljne skupine socialnega turizma definirala seniorje, mlade, družine z nizkimi dohodki in osebe s posebnimi potrebami (European Commission, DG Enterprise and Industry, 2010), pri čemer se je največji del pozornosti akademikov in praktikov socialnega turizma usmeril v skupino seniorjev (Diekmann idr., 2020; Eusébio idr., 2017; Gabruč in Medarić, 2021; Kazeminia idr., 2015). Vendar pa je socialni turizem pojav, ki prinaša koristi vsem vključenim deležnikom – upravičencem do socialnega turizma, turističnim ponudnikom in lokalnim skupnostim oziroma gostujočim destinacijam, pri čemer se je fokus pobud socialnega turizma od posameznikov preusmeril k spodbujanju turistične udeležbe kar najširšega dela družbe, vključno z ranljivimi družbenimi skupinami (McCabe in Diekmann, 2015; Diekmann in McCabe, 2021; Minnaert, 2021; Minnaert idr., 2013b).

Zgodovinsko gledano se je socialni turizem razvil iz koncepta, zasnovanega na finančni pomoči socialno deprivilegiranim skupinam pri vključevanju v turizem, temu so sledile pobude plačanih počitnic za de-

lavce, ki so jih zagotavljali sindikati – tudi v Sloveniji oziroma nekdanji Jugoslaviji smo imeli dobro razvit sistem sindikalnega turizma (Župančič in Puljić, 2017) –, vse do današnjih dni, ko se socialni turizem celostno osredotoča na deprivilegirane oziroma ranljive družbene skupine s ciljem, da se z vključevanjem v turizem spodbudijo njihova inkluzija, družbena integracija in aktivno državljanstvo (Diekmann idr., 2018). Sočasno pa v evropski praksi socialnega turizma lahko zasledimo tudi številne pobude inkluzivnega in stimulativnega modela socialnega turizma, ki po načelu »turizem za vse« v turistično participacijo vključujejo kar najširši del populacije oziroma izbranega ciljnega segmenta na turističnem trgu (Diekmann in McCabe, 2021).

Omenjeno raznolikost pobud socialnega turizma pregledneje predstavijo aktualni modeli socialnega turizma, ki vključujejo participativni, inkluzivni, adaptacijski in stimulacijski model (Minnaert idr., 2013b, str. 7). Pobude participativnega in adaptacijskega modela socialnega turizma se osredotočajo na ranljive družbene skupine, ki so zaradi ekonomskih in/ali zdravstvenih razlogov običajno iz turizma izključene (npr. otroci in seniorji iz socialno šibkejših okolij, otroci in seniorji s kompleksnimi zdravstvenimi težavami, osebe s posebnimi potrebami). Namen tovrstnih pobud je s pomočjo različnih finančnih mehanizmov in drugih prilagoditev turističnih proizvodov spodbuditi njihovo udeležbo v turizmu. Razlika med modeloma je v ponujenem turističnem proizvodu, ki je v primeru participativnega modela praviloma (samo) financiran iz javnih (ali humanitarnih) sredstev, medtem ko adaptacijski model, poleg finančnih mehanizmov, vključuje tudi prilagoditve turističnih proizvodov in infrastrukture. V okvir adaptacijskega modela tako lahko umestimo pobude dostopnega turizma, katerih osnovni cilj je omogočiti turistično udeležbo osebam s posebnimi potrebami in seniorjem, ki se pogosto srečujejo s težavami v mobilnosti in z drugimi zdravstvenimi težavami (Alén idr., 2012; Darcy, 2010; Gabruč in Medarić, 2021; Kazemina idr., 2015). Zato dostopni turizem promovira univerzalni design in zagotavljanje univerzalnih turističnih proizvodov, storitev in okolja, pri čemer je ključno upoštevati načela neodvisnosti, pravičnosti in dostojanstva teh oseb (Darcy in Dickson, 2009).

Cilj pobud v kategoriji inkluzivnega modela socialnega turizma je spodbuditi turistično potrošnjo večjega dela družbe, vključno z ranljivimi skupinami (Minnaert idr., 2013b). Tovrstne pobude so zato praviloma večjega obsega, npr. regionalne, nacionalne, bilateralne ali mednarodne. Turistična udeležba je običajno (so)financirana iz javnih sredstev

in motivirana s pomočjo različnih finančnih mehanizmov, kot so npr. francoski oziroma madžarski počitniški vavčerji ali španski *IMERSO*, finančno asistenco pri udeležbi v turizmu pa se razume kot univerzalno korist, ki je še posebej koristna za ekonomsko najšibkejše. Praviloma so tovrstne pobude tudi finančno vzdržne in imajo močan ekonomski učinek na turistično gospodarstvo ter gostujoče destinacije; v primeru francoskih vavčerjev se ocenjuje, da je celoten izkupiček turistične potrošnje iz sistema vavčerjev kar štirikrat večji od vrednosti izdanih vavčerjev oziroma en vložen evro v španski sistem *IMERSO* državi prinese 1,53 evra (*MGR T*, 2017).

Stimulativni model je med modeli socialnega turizma edini, ki se osredotoča na pobude, povezane z gostitelji. Tovrstne pobude stimulirajo turistično potrošnjo, ki destinacijam prinaša dodatne gospodarske priložnosti (*Minnaert idr.*, 2013b). Praviloma so iniciative stimulativnega socialnega turizma povezane z izvensezonskimi obdobji in blažijo sezonska nihanja ter z njimi povezan upad turistične potrošnje. Namen tovrstnih pobud je ohraniti oziroma spodbuditi povpraševanje na destinaciji tudi v izvensezonskem obdobju, pri čemer se doseže tudi enakomernejša časovna porazdelitev turističnega povpraševanja čez celotno leto, kar je pomembno tudi z vidika večje okoljske in socialno-ekonomske trajnosti (*Cisneros-Martínez idr.*, 2018; *Diekmann in McCabe*, 2021; *McCabe*, 2018). Socialnoturistične pobude v kategoriji stimulativnega modela se primarno osredotočajo na vse razpoložljive ciljne skupine, ki se jih lahko pritegne k turistični udeležbi v izvensezonskem času, pri čemer velja izpostaviti, da so daleč najpogosteje ciljana skupina seniorji (*Carneiro idr.*, 2021; *Gabruč in Medarić*, 2021; *González idr.*, 2021). Tovrstne stimulativne pobude socialnega turizma pomagajo ohranjati poslovanje in delovna mesta v turizmu ter v splošnem destinacijam omogočajo živahnejše poslovanje v izvensezonskem obdobju (*Cisneros-Martínez idr.*, 2018; *González idr.*, 2021; *McCabe*, 2018; *MGR T*, 2017; *Minnaert idr.*, 2013b). Socialni turizem ima v tem pogledu tudi velik zaščitni pomen, saj turistična podjetja in destinacije ščiti pred nezaželenimi učinki sezonskih nihanj, ki se negativno odražajo v sezonskem poslovanju in posledično sezonskem zaposlovanju turističnih delavcev, zaznamovanem s (pre)številnimi netrajnostnimi oziroma prekarnimi zaposlitvami (*Robinson idr.*, 2019).

V kontekstu različnih modelov socialnega turizma lahko turistične bone razumemo v okviru stimulativnega modela socialnega turizma, ki se primarno osredotoča na gostitelje in zagotavljanje ekonomskih koristi socialnega turizma. Hkrati pa mehanizem turističnih bonov, glede na

poudarjeno inkluzijo oziroma spodbujanje kar najširše turistične participacije državljanov, lahko razumemo tudi v okviru inkluzivnega modela, ki vključenim deležnikom prinaša številne družbene in ekonomske koristi ter s tem pomembno prispeva k večji trajnosti v turizmu (McCabe, 2018).

SOCIALNI TURIZEM IN TRAJNOST

Da bi lahko odgovorili na vprašanje, ali obstaja povezava med trajnostnim razvojem turizma in socialnim turizmom, je potrebno najprej razumeti koncept trajnostnega turizma. Kot osnovo za primerjavo in povezavo obeh konceptov smo izbrali Sharpleyev model trajnostnega razvoja turizma (Sharpley, 2000), ki je utemeljen na štirih komponentah, in sicer so to *temeljna načela, razvojni cilji, trajnostni cilji ter zahteve za trajnostni razvoj*, pri čemer je vsaka komponenta podprta z več stebri.

Prvo komponento temeljnih načel podpirajo trije stebri, in sicer *holističen pristop, prihodnost in pravičnost*. Nedvomno lahko socialni turizem povežemo z vsemi tremi stebri temeljnih načel. V okviru holističnega pristopa kot ključni element za razvoj trajnostnega turizma raziskava izpostavi učinkovito triangulacijo odnosa med različnimi turističnimi deležniki – gostujočimi destinacijami, turisti in turističnimi ponudniki. Programe socialnega turizma, kot so španski *IMSEERSO*, portugalski *INATEL* in francoski turistični vavčerji, bi lahko v tem kontekstu izpostavili kot primere dobre prakse, na podlagi katerih beneficirajo vsi vključeni turistični deležniki (DG Enterprise, 2010). Poleg številnih socialno-družbenih koristi, ki jih tovrstni programi prinašajo za posameznike in družbo (Carneiro idr., 2021; Gabruč in Medarić, 2021; González idr., 2021), je potrebno izpostaviti tudi ekonomske koristi teh programov za destinacijske skupnosti in turistične ponudnike (DG Enterprise, 2010; Cisneros-Martínez idr., 2018).

Lahko bi rekli, da je torej holistični pristop socialnega turizma podprt s svežnjem koristi, ki jih ta prinaša vključenim turističnim deležnikom in vključujejo: ekonomske koristi (European Commission, DG Enterprise and Industry, 2010; Cisneros-Martínez idr., 2018), socialno-družbene koristi (Gabruč in Medarić, 2021; McCabe, 2009; McCabe idr., 2010; McCabe in Johnson, 2013; Medarić idr., 2017; Minnaert idr., 2009; Sedgley idr., 2012) in tudi okoljske koristi (Cisneros-Martínez idr., 2018; Diekmann in McCabe, 2021). Koristi participativnega, inkluzivnega in adaptacijskega modela socialnega turizma so usmerjene predvsem v zagotavljanje socialnih/družbenih koristi za posameznike in družbo, pri

četrtem, stimulativnem modelu, kamor lahko umestimo tudi že omejeno evropsko pobudo Calypso in španski program *IMERSO*, pa je fokus prvenstveno usmerjen v zagotavljanje ekonomskih koristi za destinacije oziroma gostujoče skupnosti (Cisneros-Martínez idr., 2018; MGR T, 2017; Minnaert idr., 2013b).

Usmeritev v prihodnost, ki predstavlja drugi pomemben steber temeljnih načel trajnostnega razvoja in v tem kontekstu zasledovanje dolgoročnih koristi oziroma priložnosti, ki jih (socialni) turizem prinaša za turiste in gostujoče destinacijske skupnosti, je eden od ključnih vidikov, ki jih zasleduje trajnostni razvoj turizma (Sharpley, 2000). V tem kontekstu lahko prispevek socialnega turizma k dolgoročnim razvojnim ciljem trajnostnega razvoja turizma identificiramo na več ravneh. Prvič, kontinuiteta programov socialnega turizma destinacijam in turističnim ponudnikom kot tudi uporabnikom socialnega turizma zagotavlja določeno mero stabilnosti in varnosti v smislu zagotavljanja dolgoročnih socialno-ekonomskih koristi; španski program *IMERSO* deluje že od leta 1985, torej že več kot 36 let, je finančno vzdržen in vključen v socialno politiko države (DG Enterprise, 2010; González idr., 2021). Nadalje, socialna in finančna vzdržnost tovrstnih programov destinacijam omogoča, da dolgoročno lažje ohranjajo poslovanje tudi v izvensezonskih obdobjih, se razvijajo in vlagajo v razvoj novih (socialnih) turističnih proizvodov, investirajo v obstoječo oziroma novo turistično infrastrukturo in predvsem ohranjajo ali celo generirajo nova ter boljša delovna mesta v turizmu, s čimer pozitivno vplivajo na zmanjševanje prekarizacije delovnih mest v turizmu v prihodnje (Robinson idr., 2019). Z zasledovanjem predvsem dolgoročnih ciljev in koristi socialnega turizma le-ta pozitivno prispeva k razvoju socialno in ekonomsko podprtega trajnostnega razvoja turizma.

Tretji steber trajnostnih usmeritev izpostavi načelo poštenosti (Sharpley, 2000, str. 8), kjer se promovira »pravičen razvoj, ki zagotavlja priložnosti za dostop in uporabo (turističnih) virov vsem članom družbe, v sedanjosti in tudi v prihodnje«. Velikega pomena socialnega turizma v tem kontekstu ni mogoče spregledati, saj je v osnovi definiran in usmerjen k vključevanju iz turizma izključenih skupin oziroma vključuje tudi socialnoturistične programe ter pobude, organizirane po načelu *turizem za vse*, katerih namen je v turizem vključiti kar najširši del družbe, vključno z ranljivimi skupinami (Minnaert idr., 2012). V zadnjem desetletju je v tem kontekstu opaziti porast t. i. pobud dostopnega turizma, ki izpostavljajo fenomen dostopnih turističnih destinacij oziroma dostopnih turističnih doživetij, ki naj bi omogočila dostop do turizma tudi osebam s poseb-

nimi potrebami (Darcy idr., 2010; Darcy in Dickson, 2009; Medarić idr., 2021; Michopoulou idr., 2015; Vila idr., 2015). Na strani ponudbe pa raznolike pobude socialnega turizma prispevajo k večji trajnosti delovnih mest v turizmu, ki jih zaznamujejo številne prekarne zaposlitve (Baum, 2007; 2015; Baum idr., 2020; Robinson idr., 2019), pri čemer so trajnostni razmisleki ravnanja s človeškimi viri usmerjeni predvsem v zagotavljanje varnejših in dolgoročnejših oblik zaposlitve tudi v izvensezonskem obdobju, obvladovanje visoke stopnje fluktuacije zaposlenih ter izboljševanje pogojev dela v turizmu, za katere so značilne nizke plače, omejene možnosti razvoja in napredovanja ter neugodni vzorci delovnega časa (Baum, 2006). Kljub temu da ekonomske koristi turizma ostajajo visoko polarizirane in regionalizirane, pri čemer je turizem tudi znotraj nacionalnih okvirov pogosto neenakomerno porazdeljen in zmanjšuje priložnosti za pravičen razvoj (Sharpley, 2000), pa pobude socialnega turizma pomembno promovirajo temeljno načelo poštenosti in posledično večje trajnosti v turizmu, v okviru katere so realizirane socio-ekonomske in tudi okoljske koristi boljše uravnotežene ter razporejene med vse vključene turistične deležnike.

Druga komponenta razvojnih ciljev turizem izpostavlja kot generator razvoja, ki zasleduje predvsem tri cilje, in to so: *izboljšanje kakovosti življenja za vse ljudi; zadovoljevanje osnovnih potreb; samozadostnost ter skladen/endogen razvoj*. Turizem dokazano prispeva k izboljšanju kakovosti življenja ljudi (Dolnicar idr., 2012) in povečanju njihovega blagostanja (Smith in Diekmann, 2017), še posebej velik prispevek pa ima socialni turizem k povečanju blagostanja ranljivih skupin (Carneiro idr., 2021; Gabruč in Medarić, 2021; McCabe idr., 2010; McCabe in Johnson, 2013; Medarić idr., 2017; Sedgley idr., 2012). Ravno tako ima (socialni) turizem pomemben vpliv na kakovost delovnega življenja zaposlenih v turizmu; turizem se rad pohvali z dejstvom, da generira številne zaposlitvene priložnosti za prebivalce gostujočih destinacijskih skupnosti, pri čemer pa je potrebno opozoriti na dejstvo, da so te službe pogosto sezonske/prekarne, slabo plačane in s slabimi delovnimi pogoji (Baum, 2006; 2007; 2015; Baum idr., 2020; Robinson idr., 2019). V tem pogledu je potrebno izpostaviti, da programi socialnega turizma, zlasti tisti, lansirani v obdobju nizke sezone, praviloma zasledujejo logiko (samo) pokrivanja stroškov turističnih proizvodov (Minnaert, 2021) in na ta način ohranjajo izvensezonsko poslovanje ter zaposlovanje turističnih podjetij, s čimer pomembno zmanjšujejo negativne vplive sezonskosti na turizem (European Commission, DG Enterprise and Industry, 2010; Cisneros-Martínez

idr., 2018; McCabe 2018). Tovrstne pobude socialnega turizma omogočajo časovno enakomernejšo porazdelitev turističnega povpraševanja in posledično socialno-ekonomsko skladnejši razvoj turizma, pri čemer v ospredju ni dobiček, pač pa že omenjeno ohranjanje poslovanja in delovnih mest v turizmu. V tem pogledu je potrebno omeniti tudi izboljšanje kakovosti življenja lokalnih prebivalcev, saj (pre)razporeditev oziroma redistribucija turističnega povpraševanja prinaša številne okoljske, socio-kulturne in ekonomske koristi tudi za lokalno prebivalstvo (Cisneros-Martínez idr., 2018).

Temeljno načelo oziroma cilj vseh strategij trajnostnega razvoja turizma je zaščita in krepitev naravnih, socialnih in kulturnih virov, od katerih je turizem odvisen (Sharples, 2000). *Komponenta trajnostnih ciljev* in cilji socialnega turizma imajo v tem kontekstu veliko skupnega; socialni turizem, kot že večkrat poudarjeno, je ciljno usmerjen v zmanjševanje socialne neenakosti in povečevanje turistične participacije, njegov pomembnejši vpliv pa je tudi ekonomski, saj predpostavlja poštenejšo distribucijo ekonomskih koristi v širšem sistemu turizma (Cisneros-Martínez idr., 2018). Številne raziskave socialnega turizma so identificirale tudi mnoge druge družbeno-socialne koristi programov socialnega turizma, kot, denimo, spodbujanje socialne inkluzije in povečevanja neodvisnosti ter znanja posameznikov in tudi družbe kot celote (McCabe, 2009; Minnaert idr., 2009). Pomembna stebra trajnostnih ciljev pa predstavljata tudi trajnostna raba turističnih virov in zagotavljanje trajnostne ravni turistične populacije v gostujočih skupnostih oziroma upoštevanje t. i. nosilne zmogljivosti turističnih destinacij.

V okviru *komponente zahtev za trajnostni razvoj* je kot ključni element izpostavljeno sodelovanje (vseh) turističnih deležnikov, kar naj bi omogočalo razvoj celostnih razvojnih politik na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni, pri čemer se zasleduje razvoj novih socialnih modelov in strategij za trajnostno življenje (Sharples, 2000). Novejše raziskave v tem pogledu izpostavljajo pomembno povezavo med socialnim turizmom in trajnostnim razvojem (Cisneros-Martínez idr., 2018; McCabe 2018), pri čemer atipična omrežja socialnoturističnih deležnikov poleg komercialnih organizacij vključujejo tudi raznolike skupine uporabnikov socialnega turizma in socialnih (nevladnih) organizacij (Minnaert, 2020). V povezavi z razvojem novih trajnostnih strategij, kjer naj bi imel socialni turizem pomembno vlogo za doseganje dolgoročne konkurenčnosti evropskih turističnih destinacij, raziskava McCaba (2018) izpostavlja dve pomembni strategiji, in sicer sta to: (1) razvoj strategij, ki bi destinacijam

omogočile časovno in prostorsko enakomernejšo porazdelitev turističnega povpraševanja ter večjo diferenciacijo turističnih destinacij, in (2) razvoj sofisticiranih strategij segmentacije in targetiranja, ki naj bi za zagotavljanje ekonomske trajnosti in učinkovite rabe turističnih resursov vključevale tudi segment socialnega turizma. V okviru omenjenih trajnostnih strategij je raziskava Cisneros-Martíneza idr. (2018) evidentirala in zbrala številne dokaze o ekonomski trajnosti programa IMSEERSO, katerega osnovni namen je zmanjševanje sezonskih neravnovesij v turističnem povpraševanju. Raziskava je pokazala, da program pozitivno vpliva na zmanjševanje sezonskosti povpraševanja, vendar pa je njegov vpliv spremenljiv in odvisen od regije ter splošne ravni povpraševanja. Rezultati raziskave so dodatno pokazali tudi, da se problematika sezonske koncentracije povpraševanja z zmanjševanjem obsega programa IMSEERSO oziroma zaradi globalne finančne krize zmanjšanim obsegom programu namenjenih finančnih sredstev poslabšuje. Ključna in osrednja ugotovitve raziskave pa je, da socialni turizem lahko pomembno prispeva k oblikovanju različnih pobud in strategij trajnostnega razvoja, še posebej na zelo sezonskih destinacijah in trgih. Socialni turizem in razvoj novih trajnostnih politik tako odpirata prostor različnim vladnim in nevladnim organizacijam, da bolje spoznajo obstoječe mehanizme socialnega turizma, prepoznajo njihove prednosti in slabosti ter jih z namenom oblikovanja dostopne turistične ponudbe po načelu »turizem za vse« promovirajo pri zainteresiranih (turističnih) ponudnikih (Diekmann in McCabe, 2021).

Socialni turizem se torej v mnogočem sklada s trajnostnim turizmom in povezave med obema konceptoma najdemo na vseh treh dimenzijah trajnosti, socialni, ekonomski in okoljski (Baumgartner, 2012). Navedena raziskava izpostavi tri vrste povezav: prva nastaja v okviru socialne trajnosti, kjer so prakse tako socialnega kot tudi trajnostnega turizma usmerjene v zmanjševanje družbene neenakosti oziroma spodbujanje družbene inkluzije. Druga povezava med obema konceptoma naslavlja ekonomski vidik trajnosti, pri čemer socialni turizem pomaga širiti prostorsko in časovno, razteguje turistično sezono in prispeva k ohranjanju zaposlovanja na turističnih destinacijah. V kontekstu zasledovanja ekonomskih koristi je potrebno izpostaviti pomembno vlogo pobud širokega obsega oziroma nacionalnih pobud socialnega turizma, ki v turizem po načelu »turizem za vse« vključujejo kar najširši del družbe oziroma večje segmente turističnega trga. Tretja povezava med obema konceptoma pa se nanaša na okoljski vidik, v okviru katerega domači socialni turizem vsekakor pušča manjši ogljični odtis in zaradi enakomernejše časovne ter prostorske

porazdelitve povpraševanja prinaša tudi manjše prostorske obremenitve oziroma je tudi v smislu ohranjanja in uporabe obstoječe turistične infrastrukture trajnostnejši.

Ob tem velja izpostaviti, da je tudi Evropska komisija identificirala pozitivni prispevek socialnega turizma k trajnostnejšemu razvoju turizma, pri čemer socialni turizem s svojim primarno socialnim fokusom (in sekundarno ekonomskim), ob upoštevanju ekonomskih, socialnih in okoljskih kriterijev trajnosti, lahko pomaga pri gradnji ali sanaciji turističnih destinacij (Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o socialnem turizmu v Evropi, 2006). Glavni argument v ozadju omenjene povezave socialnega turizma s trajnostnim pa je v potencialu socialnega turizma, ki ohranja zunajsezonsko turistično aktivnost in na ta način lajša ključne težave, povezane s sezonskimi vzorci povpraševanja (Cisneros-Martínez idr., 2018). S promocijo dostopa do turizma za družbeno ranljive skupine socialni turizem krepi potencial za ustvarjanje prihodkov turističnega gospodarstva ter omogoča razvoj zunajsezonskega turizma. Na ta način spodbuja in ustvarja tudi dolgoročneje zaposlitvene priložnosti v turističnem sektorju (Diekmann in McCabe, 2013).

Mehanizem turističnih bonov torej vključuje vse štiri komponente trajnosti, pri čemer v okviru trajnostnih načel zasleduje predvsem vidik pravičnosti in holističnega pristopa, saj v sistem vključuje kar najširši del turističnih ponudnikov in potrošnikov, vključno s tistimi skupinami potrošnikov, ki si brez finančne pomoči počitnic ne bi mogle privoščiti. Pozitiven prispevek turističnih bonov lahko povežemo s številnimi razvojnimi cilji trajnosti, ki vključujejo izboljšanje kakovosti življenja ljudi, zadovoljevanje osnovnih potreb po počitku (stran od doma) ter tudi skladnejši razvoja turizma oziroma turističnih destinacij. V kontekstu zahtev za trajnostni razvoj turizma pa mehanizem turističnih bonov lahko razumemo kot del krizne socialno-ekonomske politike države oziroma kot (novo) nacionalno strategijo z velikim pomenom za zagotavljanje večje ekonomske, socialne in tudi okoljske trajnosti v turizmu v času zdravstvene krize.

Slovenski turistični boni ter socialna, ekonomska in okoljska trajnost

OSNOVNE INFORMACIJE O TURISTIČNIH BONIH

Turistični boni predstavljajo enega pomembnejših ukrepov Zakona o interventnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic epidemije COVID-19 (ZIUOOPe) (2020) oziroma Zakona o interventnih ukrepih za pomoč gospodarstvu in turizmu pri omilitvi posledic pandemije COVID-19 (ZIU-UPGT) (2021). Vlada s tema zakonoma vpelje turistične bone za leti 2020

in 2021 oziroma t. i. Turistični BON in BON21, katerih namen je odprava posledic epidemije v turizmu oziroma izboljšanje gospodarskega položaja na področju turistične potrošnje (ZIUOPE, 2020, 35. člen; ZIUPGT, 2021). Po podatkih medijskega portala (Stegnar, 2021), pridobljenih od Finančne uprave Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS), je bilo unovčenih 63 odstotkov lanskih bonov, letošnjih bonov pa je bilo že v prvem mesecu unovčenih kar 22 odstotkov. V našem prispevku se bomo prvenstveno orientirali na turistične bone, izdane v letu 2020, in z njimi povezana poročila in analize, ki jih pripravlja FURS.

Turistični boni oziroma t. i. boni so prenosljivi med sorodniki (v ravni vrsti do drugega kolena, torej med starimi starši, starši, otroci zakonca ali zunajzakonskega partnerja in vnuki), zakonci in zunajzakonskimi partnerji, partnerji v sklenjeni in nesklenjeni partnerski zvezi ter med otroci in njihovimi zakonitimi zastopniki in jih je mogoče do konca leta 2021 unovčiti za nastanitev ali nastanitev z zajtrkom (samo) pri izvajalcih dejavnosti nastanitvenega obrata. Ti po standardni klasifikaciji dejavnosti zajemajo hotele in druge podobne nastanitvene obrate, počitniške domove in letovišča, turistične kmetije s sobami, oddajanje zasebnih sob gostom, planinske domove in mladinska prenočišča, avtokampe ter druge nastanitve za krajši čas. Z unovčitvijo bona ponudnik storitve oziroma upravičenec od FURS prejme sredstva v višini unovčenega bona, ki ga upravičenci lahko unovčijo v celoti ali delno. Način unovčitve bona, povračilo sredstev ter način vodenja in upravljanja evidence bonov potekajo preko informacijskega sistema FURS (ZIUOPE, 2020, 35. člen).

Prvo poročilo FURS (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020e) vsebuje nekaj zanimivih osnovnih podatkov o turističnih bonih, in sicer: skupno število upravičencev do bona znaša 2.047.261; skupna vrednost bonov je 356.858.450 evrov; število nastanitvenih obratov, ki so vključeni v sistem financiranja s turističnimi boni, znaša 9.005 ponudnikov turističnih storitev.

TURISTIČNI BONI KOT PROGRAM SOCIALNEGA TURIZMA

Turistični boni so kot javnofinančni mehanizem v svoji zasnovi izrazito družbenoinkluzivni mehanizem, ki je v turistično potrošnjo vključil vse rezidente Slovenije, kar je pomembna značilnost t. i. inkluzivnega modela socialnega turizma. Turistične bone torej lahko razumemo kot program inkluzivnega socialnega turizma, katerega cilj je spodbuditi in v turistično potrošnjo vključiti kar najširši del družbe (Minnaert idr., 2013b). Druga pomembna značilnost programov socialnega turizma oziroma kriterij,

glede na katerega lahko programe socialnega turizma ločimo od komercialnih turističnih programov, pa so javnofinančna sredstva, s katerimi se tovrstni programi financirajo. Tudi glede na ta kriterij lahko turistične bone uvrstimo med programe socialnega turizma, saj brez (vsaj delno) zagotovljenih javnofinančnih sredstev program turističnih bonov ne bi mogel obstajati (Diekmann in McCabe, 2013; Minnaert idr., 2013b). Turistične bone torej lahko razumemo kot ukrep socialno-ekonomske politike države, ki je spodbudil in omogočil vključevanje v turizem kar najširšemu delu družbe, vključno z ranljivimi skupinami, katerih dostop do počitnic je pogosto povezan s pomanjkanjem razpoložljivih finančnih sredstev, zato da bi s povečano turistično potrošnjo pomagal okrevali in vsaj delno odpraviti poslovno škodo, ki so jo utrpeli turistični ponudniki, katerih poslovanje je bilo v času zdravstvene krize povsem ustavljeno. Zato turistične bone lahko razumemo tudi kot primer dobre prakse stimulativnega modela socialnega turizma (Minnaert idr., 2013b), katerega osnovni cilj je stimulirati potrošnjo v času močno zmanjšanega turističnega povpraševanja. Tovrstni finančni mehanizem zagotavljanja javnofinančnih sredstev, iz katerih se neposredno (so)financira individualno turistično potrošnjo, ter stimuliranje domačega turističnega povpraševanja in potrošnje pa sta v okviru raziskovanja socialnega turizma prepoznana kot dve osrednji značilnosti programov socialnega turizma (Diekmann in McCabe, 2013; 2021; McCabe idr., 2012). Ne glede na to, ali program turističnih bonov razumemo v okviru inkluzivnih ali stimulativnih pobud socialnega turizma, pa je že zaradi višine vloženih javnofinančnih sredstev in socialno-ekonomskih koristi, ki jih prinaša vključenim ponudnikom turističnih storitev in tudi upravičencem turističnega bona, gotovo vreden naše raziskovalne pozornosti.

TURISTIČNI BONI IN SOCIALNA TRAJNOST

Finančni mehanizem turističnih bonov z vidika turističnega povpraševanja enakopravno vključuje vse rezidente Slovenije, pri čemer se vrednost bona oziroma finančni vložek, namenjen turistični potrošnji, razlikuje glede na starost upravičencev in leto vpeljave turističnega bona. Z obema interventnima zakonoma sta bila vsaj s finančnega vidika slovenskim rezidentom omogočena kar najširša turistična inkluzija in dostop do počitnic. Finančni mehanizem turističnih bonov (ZIUOPE, 2020; ZIUPGT, 2021) je torej skladen s trajnostnim načelom pravičnosti, ki promovira priložnosti za dostop in uporabo virov za vse člane družbe (Baumgartner, 2012). Turistični boni omogočajo turistično participacijo mnogim,

ki si zaradi slabega socialno-ekonomskega položaja počitnic običajno ne morejo privoščiti – to so zlasti pripadniki ranljivih družbenih skupin (nezaposleni, seniorji, otroci in mladi ter osebe s posebnimi potrebami) oziroma t. i. upravičenci do socialnega turizma (Minnaert idr., 2012; Minnaert, 2021). Z vidika povpraševanja je torej sistem turističnih bonov socialnotrajnosten in ga že glede na to, da se umešča med programe socialnega turizma, lahko opredelimo kot program velikega pomena za socialno trajnost turizma.

Finančni mehanizem turističnih bonov torej spodbuja in omogoča dostop do počitnic kar najširšemu delu družbe in tako pomembno povečuje ter promovira družbeno inkluzijo kot enega izmed pomembnih ciljev in prispevkov socialnega turizma k povečanju blagostanja posameznikov ter njihove kakovosti življenja (Dolnicar idr., 2012; Lima in Eusébio, 2021; McCabe idr., 2012; Minnaert idr., 2013a; Smith in Diekmann, 2017). Mehanizem turističnih bonov tako prispeva tudi k zmanjševanju družbene neenakosti in s tem k večji socialni trajnosti v turizmu ter predstavlja pomembno povezavo med socialnim in trajnostnim turizmom (Baumgartner, 2012; Cisneros-Martínez idr., 2018).

Ne glede na izrazito inkluzivno naravo turističnih bonov pa so njihove prakse unovčevanja pokazale, da določene skupine upravičencev bona niso unovčile; skupina seniorjev je iz različnih (neraziskanih) razlogov turistične bone prenesla na druge upravičence (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020e). Iz poročila Finančne uprave Republike Slovenije (2020e) lahko razberemo, da je velika večina seniorjev oziroma kar 8.800 upravičencev (od skupno 9.441), starih v povprečju 63,5 leta, svoj bon že v prvem mesecu unovčevanja turističnih bonov podarilo svojim sorodnikom (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020e). Iz tega lahko sklepamo, da samo finančna pomoč temu segmentu upravičencev do turističnega bona v obliki turističnih bonov ni zadostna in bi bilo treba za njihovo aktivno vključitev v turizem oziroma unovčenje bona raziskati in odpraviti tudi druge (nefinančne) dejavnike ovir, ki očitno pomembno zavirajo aktivno vključevanje seniorjev v turizem (Gabruč in Medarić, 2021; Kazeminia idr., 2015).

TURISTIČNI BONI TER EKONOMSKA IN OKOLJSKA TRAJNOST

Za finančni mehanizem turističnih bonov (ZIUOPE, 2020; ZIUPGT, 2021) lahko ugotovimo, da je utemeljen na načelu »turizem za vse« – upravičenci smo namreč vsi slovenski državljani s stalnim prebivališčem v Sloveniji. Z vidika povpraševanja oziroma socialno-ekonomskih koristi

upravičencev je mehanizem turističnih bonov pravičen do celotne populacije rezidentov Slovenije in tako skladen s trajnostnim načelom pravičnosti; vsi, vključeni v sistem, pridobijo dodatna finančna sredstva, namenjena turistični potrošnji, s čimer se pomembno povečujeta njihovo blagostanje in kakovost življenja (Diekmann in McCabe, 2013; Smith in Diekmann, 2017).

Z vidika ponudbe pa program turističnih bonov lahko razumemo znotraj stimulativnega modela socialnega turizma, ki predstavlja enega izmed štirih veljavnih modelov evropskega socialnega turizma (Minnaert idr., 2013b). Za programe socialnega turizma v okviru stimulativnega modela je značilno, da se osredotočajo na gostitelje oziroma na stimulacijo turistične potrošnje, ki naj bi gostujočim destinacijam, zlasti v času upada turističnega povpraševanja (npr. v izvensezonskem obdobju ali obdobju gospodarske krize), prinesla zelene ekonomske koristi in s tem tudi prispevala k večji ekonomski trajnosti v turizmu (Minnaert idr., 2013a).

Turistični boni, izdani leta 2020 (ZIUOPE, 2020), pa v kontekstu zagotavljanja večje ekonomske trajnosti in trajnostnega načela pravičnosti (Baumgartner, 2012) k izboljšanju gospodarskega položaja vseh gostinsko-turističnih ponudnikov niso prispevali v enaki meri; ukrepi omenjenega interventnega zakona so namreč zajeli le nastanitvene obrate – hotele, počitniške domove in letovišča, turistične sobodajalce, turistične kmetije, planinske domove, mladinska prenočišča in avtokampe –, njihovo unovčevanje pa je bilo možno samo za plačilo nastanitve ali nastanitve z zajtrkom. Ostali ponudniki turističnih storitev so bili iz mehanizma izključeni, kar je bila tudi največja kritika tega interventnega zakona. V okviru mnenja *Za bolj trajnostni turizem za mesta in regije EU*, ki ga je pripravil Evropski odbor regij (b.l.), je namreč izpostavljeno, da je tudi številnim drugim sektorjem »turističnega ekosistema«, ki zajemajo stanovanja, promet, gostinstvo, kulturo, šport in prosti čas ter storitve organizatorjev potovanj, prav tako potrebno pomagati pri okrevanju od posledic zadnje zdravstvene krize. Omenjeno pomanjkljivost turističnih bonov 2020 so deloma popravili turistični boni 2021, kjer se je obseg vključenih ponudnikov storitev, pri katerih se lahko unovči turistične bone, razširil na ponudnike gostinskih, turističnih, športnih in kulturnih storitev (ZIUPTG, 2021). Z vidika turističnih ponudnikov je torej BON21 inkluzivnejši in pravičnejši ter kot tak pomembneje prispeva k večji socialno-ekonomski trajnosti v turizmu.

Namen obeh interventnih zakonov (ZIUOPE, 2020, 35. člen; ZIUPTG, 2021) je bil torej z ukrepom turističnih bonov pomagati turistič-

nemu gospodarstvu pri lažjemu in hitrejšemu okrevanju po posledicah zdravstvene krize oziroma izboljšanju gospodarskega položaja na področju potrošnje turizma. Kot že omenjeno, so bili v letu 2020 v sistem turističnih bonov vključeni samo ponudniki nastanitvenih storitev, kar pomeni, da so pozitivni ekonomski učinki povečane domače turistične potrošnje blagodejno vplivali le na ta segment turističnih ponudnikov. V tem pogledu je interventni zakon iz leta 2021 pravičnejši, saj v sistem turističnih bonov vključuje širšo skupino ponudnikov storitev (ZIU PG T, 2021); upravičenci so v dobrem mesecu dni največji delež turističnih bonov unovčili pri ponudnikih nastanitvenih obratov (45 %), temu sledijo gostinski obrati (35 %), kultura (15 %) in šport (6 %), pri čemer je bilo od 15 odstotkov bonov, porabljenih v kulturi, več kot tri četrtine namenjenih za nakup učbenikov in delovnih zvezkov (Stegnar, 2021).

Prve informacije in statistični podatki o turističnih bonih 2020 so v prvem mesecu unovčevanja (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020f) pokazali tudi relativno neenakomerno prostorsko porazdelitev turistične potrošnje. Unovčevanje turističnih bonov (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020f) se je že v prvem mesecu pomembno koncentriralo v obalnih občinah – Piranu, Izoli, Kopru in Ankaranu –, vrednost tam unovčenih bonov pa je bila najvišja v celotni Sloveniji in v primeru občine Piran že preseгла milijon evrov. Občina Izola se po vrednosti unovčenih bonov uvršča na drugo mesto, z vrednostjo od 600.000 do 1.000.000 evrov, pri čemer velja izpostaviti, da le še tri občine na celotnem območju Slovenije dosegajo omenjeno vrednost unovčenih bonov, in sicer so to občina Kranjska gora, Podčetrtek in Moravske toplice. Na tretje mesto pa se uvrščajo občine z vrednostjo unovčenih bonov do 350.000 do 600.000 evrov, med katerimi sta ponovno kar dve obalni občini, ter samo štiri druge občine iz ostale Slovenije. Podoben trend prostorsko neenakomerne turistične potrošnje je zaslediti tudi v naslednjem obdobju unovčevanja turističnih bonov (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020b; 2020č). Z vidika (ne)vključenih ponudnikov v sistem turističnih bonov in njihovih (ne)pridobljenih ekonomskih koristi iz naslova (ne)unovčenih bonov je omenjeno dejstvo relativno neugodno: po podatkih FURS je ekonomske koristi od unovčevanja bonov po prvem mesecu (oziroma od 19. do 30. junija 2020) imelo le 23 % vseh (aktivnih) nastanitvenih obratov (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020c). Omenjeno dejstvo kaže na relativno omejen pozitiven ekonomski vpliv mehanizma turističnih bonov na povečevanje ekonomske trajnosti slovenskega turizma kot celote, saj je turistična potrošnja prostorsko koncentrirana in omejena na

uveljavljene turistične destinacije oziroma občine, kot so, denimo, Piran, Kranjska Gora, Bohinj, Izola, Brežice, Moravske toplice, Podčetrtek, Bled, Koper in Ankaran. Ostali ponudniki namestitvenih storitev na manj uveljavljenih turističnih destinacijah iz naslova turističnih bonov tako črpajo bistveno manj ekonomskih koristi (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020d). Pričakovano pa se trend vključenih ponudnikov, ki so iz naslova koriščenja turističnih bonov pridobili ekonomske koristi, s časom povečuje in, denimo, v sredini julija 2020 znaša 31 % (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020a), ob koncu istega meseca pa s tretjim nakazilom ponudnikom skupna vrednost unovčenih bonov znaša že 19,5 milijona evrov, pri čemer se trend prostorsko neenakomerne potrošnje, tako glede na občine kot tudi regije, nadaljuje (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020d). Pri unovčevanju turističnih bonov tako glede na regijo vodi obalno-kraška s skoraj 21 milijoni vrednosti unovčenih bonov, sledijo ji gorenjska regija z 12,4 milijona, savinjska regija z 9,5 milijona in na četrtem mestu pomurska regija s 6,3 milijona vrednosti unovčenih bonov (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020d), kar ima pomemben pozitiven vpliv na izboljšanje gospodarske dejavnosti na omenjenih destinacijah.

Nedvomno pa so imeli turistični boni pozitiven vpliv na višjo stopnjo zasedenosti namestitvenih kapacitet praktično na vseh destinacijah oziroma v vseh občinah. Po stopnji zasedenosti prednjačijo hotelske kapacitete, ki jim sledijo apartmaji in apartmajska naselja ter kampi (Finančna uprava Republike Slovenije, 2020d). S tem je bilo preprečeno zapiranje turističnih obratov, kar je pomembno prispevalo k ohranjanju delovnih mest in gospodarske aktivnosti na destinacijah, kar je skladno tudi z ugotovitvami raziskave, ki so jo Cisneros-Martínez idr. (2018) opravili na primeru španskega programa *IMSEERSO* oziroma njegovega prispevka k ekonomski trajnosti turizma.

V povezavi z okoljsko trajnostjo pa sta visoka koncentracija obiskovalcev na zelo omejenem številu destinacij (občin) ter turistična potrošnja, skoncentrirana pretežno na čas poletne sezone, neugodno vplivali na nosilno zmogljivost obiskanih destinacij oziroma na njihovo prostorsko trajnost. Prostorsko in časovno visoko koncentrirana turistična potrošnja namreč ni najskladnejša z okoljskim vidikom trajnosti, saj destinacijam prinaša številne negativne okoljske vplive v smislu poslabšanja kakovosti bivanjskega okolja, zelo podobne tistim, ki jih destinacijam prinašajo visoka sezonska nihanja v turističnem povpraševanju (Cisneros-Martínez idr., 2018).

Zaključek

Turistični boni v slovenskem prostoru predstavljajo nov mehanizem financiranja turistične potrošnje, ki je turističnemu gospodarstvu pomagal pri hitrejšem okrevanju po posledicah zdravstvene krize zaradi covid-19. Ključne ugotovitve prispevka so, da mehanizem turističnih bonov lahko umestimo v presečišče programov inkluzivnega in stimulativnega modela socialnega turizma, ki prinaša številne blagodejne učinke, tako na področju socialne kot tudi ekonomske trajnosti, nekoliko manj ugoden pa je njegov vpliv na okoljsko trajnost v turizmu.

Program turističnih bonov je z vidika potrošnje in vključenih upravičencev visoko inkluziven, saj je k turistični potrošnji pritegnil nekaj manj kot dve tretjini vseh rezidentov Republike Slovenije in ga zato lahko umestimo med pobude t. i. inkluzivnega modela socialnega turizma (Minnaert idr., 2013b). Največ težav pri turistični potrošnji imajo seniorji, ki so svoj bon v velikem deležu prenesli na sorodnike. S tega vidika bi bilo potrebno raziskati, kakšni so razlogi oziroma ovire, zaradi katerih seniorji in tudi druge skupine upravičencev bona niso unovčili. Z vidika ponudbe pa je finančni mehanizem turističnih bonov že v izhodišču nekoliko manj inkluziven; turistični boni, izdani v letu 2020, so zajeli le ponudnike nastanitvenih storitev, medtem ko so turistični boni 2021 v tem pogledu bistveno bolj trajnostni, saj v sistem financiranja vključijo ponudnike gostinskih, turističnih, športnih in kulturnih storitev. Za turistične bone bi torej lahko rekli, da nedvomno prispevajo k večji socialni trajnosti, saj s turistično inkluzijo pomembno izboljšujejo kakovost življenja v turizmu vključenih posameznikov ter na ta način prispevajo k zmanjševanju družbene neenakosti oziroma povečevanju splošne družbene blaginje.

Pomemben prispevek turističnih bonov je viden tudi na področju povečevanja ekonomske trajnosti v turizmu, saj so boni dosegli svoj namen in številnim destinacijam ter turističnim ponudnikom omogočil ohranitev poslovanja in posledično tudi delovnih mest v turizmu – v tem kontekstu lahko turistične bone umestimo med pobude stimulativnega modela socialnega turizma (Minnaert idr., 2013b). Manjša kritika programa je usmerjena le na področje okoljske trajnosti, ki je z relativno visoko časovno in prostorsko koncentracijo turističnega povpraševanja nekoliko problematična.

Turistični boni kot primer socialnega turizma imajo torej s trajnostjo veliko skupnih točk. Razumemo jih lahko v kontekstu zelo raznolikih politik in modelov socialnega turizma, ki se pojavljajo zlasti v evrop-

skem prostoru, v omejenem obsegu pa tudi v ameriškem, in se oblikujejo predvsem z namenom, da bi turizem postal socialno trajnostnejši oziroma inkluzivnejši za skupine, ki so zaradi revščine ali zdravstvenih in drugih okoliščin iz njega običajno izključene (Diekmann and McCabe, 2021; Lima in Eusébio, 2021; McCabe idr., 2012; Minnaert, 2020; Minnaert idr., 2013a). Na drugi strani pa obstaja vse več dokazov o njegovih pozitivnih vplivih na ekonomsko trajnost (Cisneros-Martínez idr., 2018; McCabe, 2018). V tem kontekstu je v zadnjem času opaziti pomemben trend oziroma zasuk pozornosti oblikovalcev politik socialnega turizma, ki je vse pogosteje usmerjena v zagotavljanje socialno-ekonomskih koristi za lokalno prebivalstvo oziroma gostujoče destinacijske skupnosti (in ne prvenstveno za upravičence socialnega turizma) – dober primer tega so tudi slovenski turistični boni –, pri čemer lokalno prebivalstvo nastopa v vlogi potrošnika ali ponudnika storitev socialnega turizma (Diekmann idr., 2018). Za nemoteno delovanje tovrstnih programov socialnega turizma, kar velja tudi za konkreten program turističnih bonov, pa je seveda nujno zagotoviti potrebna javnofinančna sredstva, iz katerih se praviloma (neposredno) financira domača turistična potrošnja (Diekmann in McCabe, 2013; 2021).

Zaradi značilnosti financiranja, širše inkluzije upravičencev v mehanizmu turističnih bonov in številnih socialno-ekonomskih koristi, ki jih program prinaša tako na strani povpraševanja kot na strani ponudbe, turistične bone lahko razumemo kot program socialnega turizma z velikim prispevkom k trajnostnemu turizmu. V tem pogledu bi bilo vredno razmisliti, ali ne bi bilo turističnih bonov smiselno obdržati tudi v prihodnje, pri čemer bi bile potrebne nekatere korekcije tega mehanizma, zlasti v smislu odpravljanja nefinančnih ovir, ki nastajajo v zvezi s turistično participacijo, ter v smislu večje prostorske in časovne razpršenosti povpraševanja; mehanizem turističnih bonov bi bilo smiselno vezati na izvensezonsko obdobje ter natančneje definirati turistične proizvode in načine (so)financiranja, ki naj vključujejo tudi lastna finančna sredstva upravičencev. Ne glede na omenjeno pa lahko turistične bone izpostavimo kot dober primer socialnega in trajnostnega turizma, ki ga lahko postavimo ob bok uspešnim evropskim primerom dobrih praks socialnega turizma, kot sta španski program *IMERSO* in program francoskih turističnih vavčerjev. Mehanizem, ki stoji za turističnimi boni, je v slovenski turistični praksi velika posebnost, saj je prvič v zgodovini samostojne Slovenije odprl možnost za turistično udejstvovanje vseh rezidentov Slovenije ter jih v visokem deležu spodbudil k vključitvi v turistično

potrošnjo. V tem pogledu turistični boni nedvomno predstavljajo primer dobre prakse, vreden pozornosti turističnih akademikov in praktikov.

Socialni turizem ima torej pri zagotavljanju večje trajnosti v turizmu pomembno vlogo in v okviru ustrezne politike lahko pomembno prispeva k trajnostnemu razvoju turizma. Njegova vloga je zlasti opazna v času zmanjšanega turističnega povpraševanja, ki lahko nastaja kot posledica sezonskih nihanj ali, denimo, gospodarske ali zdravstvene krize. Slednja je Sloveniji prinesla turistične bone, ki smo jih državljani in tudi turistično-gostinski ponudniki dobro sprejeli in ki bi jih bilo, zaradi številnih socialno-ekonomskih koristi, ki jih prinašajo vključenim deležnikom, verjetno smiselno obdržati tudi v prihodnje.

Literatura

- Alén, E., Domínguez, T., in Losada, N. (2012). New opportunities for the tourism market: Senior tourism and accessible tourism. V M. Kasimoglu (ur.), *Visions for global tourism industry: Creating and sustaining competitive strategies* (str. 139–166). InTech.
- Baum, T. (2006). *Human resource management for tourism hospitality and leisure*. Thomson Learning.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., in Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce-new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Baumgartner, C. (2012). Social tourism and sustainability V S. McCabe, L. Minnaert in A. Diekmann (ur.), *Social Tourism in Europe: Theory and Practice* (str. 166–177). Channel View Publications.
- Carneiro, M. J., Eusébio, C., Kastenholz, E., in Alvelos, H. (2021). Benefits of social tourism programmes for seniors: The case of the INATEL Foundation in Portugal. V J. Lima in C. Eusébio (ur.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (str. 41–55). CABI.
- Cisneros-Martínez, J. D., McCabe, S., in Fernández-Morales, A. (2018). The contribution of social tourism to sustainable tourism: A case study of seasonally adjusted programmes in Spain. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 85–107.
- Darcy, S. (2010). Inherent complexity: Disability, accessible tourism and accommodation information preferences. *Tourism Management*, 31(6), 816–826.
- Darcy, S., in Dickson, T. J. (2009). A whole-of-life approach to tourism: The case for accessible tourism experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 16(1), 32–44.
- Darcy, S., Cameron, B., in Pegg, S. (2010). Accessible tourism and sustaina-

- bility: A discussion and case study. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(4), 515–537.
- Diekmann, A., in McCabe, S. (2013). Systems of social tourism in the European Union: A critical review. V L. Minnaert, R. Maitland in G. Miller (ur.), *Social tourism: Perspectives and potential* (str. 19–32). Routledge
- Diekmann, A., in McCabe, S. (2021). Social tourism policies: Critical reflections. V J. Lima, in C. Eusébio (ur.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (str. 169–178). CABI.
- Diekmann, A., McCabe, S., in Ferreira, C. C. (2018). Social tourism: Research advances, but stasis in policy. Bridging the divide. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 10(3), 181–188.
- Diekmann, A., Vincent, M., in Bauthier, I. (2020). The holiday practices of seniors and their implications for social tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 103096. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103096>
- Dolnicar, S., Yanamandram, V., in Cliff, K. (2012). The contribution of vacations to quality of life. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 59–83.
- DG Enterprise. (2010). *Calypso study: Compendium of good practices*.
- European Commission, DG Enterprise and Industry. (2010). *Calypso study: Final report*.
- Eusébio, C., Carneiro, M. J., Kastenholz, E. in Alvelos, H. (2017). Social tourism programmes for the senior market: A benefit segmentation analysis. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 15(1), 59–79.
- Evropski odbor regij. (B.1.). *Mnenje: za bolj trajnostni turizem za mesta in regije EU* (NAT-VII/003).
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020a, 30. julij). *FURS danes drugič nakazal vrednost unovčenih bonov ponudnikom*. <https://www.gov.si/novice/2020-07-30-furs-danes-drugic-nakazal-vrednost-unovcenih-bonov-ponudnikom/>
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020b, 13. avgust). *FURS danes ponudnikom nakazuje vrednost unovčenih bonov*. <https://www.gov.si/novice/2020-08-13-furs-danes-ponudnikom-nakazuje-vrednost-unovcenih-bonov/>
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020c, 10. julij). *FURS danes prvič nakazal vrednost unovčenih bonov ponudnikom*. <https://www.gov.si/novice/2020-07-10-furs-danes-prvic-nakazal-vrednost-unovcenih-bonov-ponudnikom/>
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020č, 6. oktober). *Podatki o unovčevanju turističnih bonov na dan 1. 10. 2020*. <https://www.gov.si/novice/2020-10-06-podatki-o-unovcevanju-turisticnih-bonov-na-dan-1-10-2020/>
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020d, 25. avgust). *Podatki o unovčevanju turističnih bonov na dan 23. 8. 2020*. <https://www.gov.si/novice/2020-08-25-podatki-o-unovcevanju-turisticnih-bonov-na-dan-23-8-2020/>
- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020e, 20. julij). *Podrobnejši statistični podatki in stanje na področju turističnih bonov na dan 15. 7. 2020*. <https://www.gov.si/novice/2020-07-20-podatki-o-unovcevanju-turisticnih-bonov/>

- Finančna uprava Republike Slovenije. (2020f, 20. julij). *Predstavitev podatkov o unovčevanju bonov*. <https://www.gov.si/novice/2020-07-20-podatki-o-unovcevanju-turisticnih-bonov/>
- Gabruč, J., in Medarić, Z. (2021). Social tourism programmes for seniors: the case study of Slovenia. V J. Lima in C. Eusébio (ur.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (str. 56–71). CABI.
- González, E. A., Domínguez Vila, T., in Sánchez, N. L. (2021). Social tourism for seniors in Spain: An example to be followed? V J. Lima in C. Eusébio (ur.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (str. 72–82). CABI.
- Kazemina, A., Del Chiappa, G., in Jafari, J. (2015). Seniors' travel constraints and their coping strategies. *Journal of Travel Research*, 54(1), 80–93.
- Lima, J., in Eusébio, C. (2021). *Social tourism: Global challenges and approaches*. CABI.
- McCabe, S. (2009). Who needs a holiday? Evaluating social tourism. *Annals of Tourism Research*, 36(4), 667–688.
- McCabe, S. (2018). Social tourism and its contribution to sustainable tourism. *Cuadernos Económicos de Información Comercial Española*, 93, 29–44.
- McCabe, S. (2020). 'Tourism for all?' Considering social tourism: A perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 61–64.
- McCabe, S., in Diekmann, A. (2015). The rights to tourism: Reflections on social tourism and human rights. *Tourism Recreation Research*, 40(2), 194–204.
- McCabe, S., in Johnson, S. (2013). The happiness factor in tourism: Subjective well-being and social tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 42–65.
- McCabe, S., Joldersma, T., in Li, C. (2010). Understanding the benefits of social tourism: Linking participation to subjective well-being and quality of life. *International Journal of Tourism Research*, 12(6), 761–773.
- McCabe, S., Minnaert, L., in Diekmann, A. (2012). *Social tourism in Europe: Theory and practice*. Channel View Publications.
- Medarić, Z., Gabruč, J., in Sedmak, M. (2017). Social tourism benefits for seniors. *Academica Turistica – Tourism and Innovation Journal*, 9(2), 113–116.
- Medarić, Z., Sulyok, J., Kardos, S., in Gabruč, J. (2021). Lake Balaton as an accessible tourism destination – The stakeholders' perspectives. *Hungarian Geographical Bulletin*, 70(3), 233–247.
- Michopoulou, E., Darcy, S., Ambrose, I., in Buhalis, D. (2015). Accessible tourism futures: The world we dream to live in and the opportunities we hope to have. *Journal of Tourism Futures*, 1(3), 179–188.
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). *Identifikacija, klasifikacija in potenciali razvoja produktov socialnega turizma v Sloveniji, s poudarkom na programih za seniorje: končno poročilo*. http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/turizem/CRP/POROCILO_SKUPNO__dopolnitev_7112017__1__CRP_TURISTICA.docx
- Minnaert, L. (2020). Stakeholder stories: Exploring social tourism networks. *Annals of Tourism Research*, 83, 102979. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102979>
- Minnaert, L. (2021). What, and who, is social tourism? The roles of the public,

- private and voluntary sector in social tourism provision in Flanders, Belgium. V J. Lima in C. Eusébio (ur.), *Social tourism: Global challenges and approaches* (str. 158–168). CABI.
- Minnaert, L., Diekmann, A., in McCabe, S. (2012). Defining social tourism and its historical context. V S. McCabe, L. Minnaert in A. Diekmann (ur.), *Social tourism in Europe* (str. 18–30). Channel View Publications.
- Minnaert, L., Maitland, R., in Miller, G. (2009). Tourism and social policy: The value of social tourism. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 316–334.
- Minnaert, L., Maitland, R., in Miller, G. (2013a). *Social tourism: Perspectives and potential*. Routledge.
- Minnaert, L., Maitland, R., in Miller, G. (2013b). What is social tourism? V L. Minnaert, R. Maitland in G. Miller, G. (ur.), *Social tourism: Perspectives and potential* (str. 5–17). Routledge.
- Mnenje Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o socialnem turizmu v Evropi. (2006). *Uradni list Evropske Unije*, (C 318), 67–77.
- Robinson, R. N., Martins, A., Solnet, D., in Baum, T. (2019). Sustaining precariousness: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008–1025.
- Sedgley, D., Pritchard, A., in Morgan, N. (2012). 'Tourism poverty' in affluent societies: Voices from inner-city London. *Tourism Management*, 43, 212–245.
- Sharpley, R. (2000). Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 1–19.
- Smith, M. K., in Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66(C), 1–13.
- Stegnar, N. (2021, 27. avgust). *V dobrem mesecu unovčenih 22 odstotkov bonov21, lanskih neunovčenih še 37 odstotkov*. 24 ur.com. <https://www.24ur.com/novice/korona/v-dobrem-mesecu-unovcenih-22-odstotkov-bonov21-lanskih-se-47-odstotkov-neunovcenih.html>
- Vila, T. D., Darcy, S., in González, E. A. (2015). Competing for the disability tourism market – A comparative exploration of the factors of accessible tourism competitiveness in Spain and Australia. *Tourism Management*, 47, 261–272.
- Zakon o interventnih ukrepih za omilitev in odpravo posledic epidemije COVID-19 (ZIUOOPE). (2020). *Uradni list Republike Slovenije*, (80). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2020-01-1195>
- Zakon o interventnih ukrepih za pomoč gospodarstvu in turizmu pri omilitvi posledic pandemije COVID-19 (ZIUPGT). (2021). *Uradni list Republike Slovenije*, (112). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2021-01-2454>
- Župančič, K. K., in Puljič, M. (2017). Turizam u Jugoslaviji 1970-ih. *Rostra: časopis studenata povijesti Sveučilišta u Zadru*, 8(8), 233–246.

Krizno upravljanje med pandemijo covid-19: primerjava med slovenskimi in češkimi turističnimi mikro-, malimi in srednje velikimi podjetji

Marko Kukanja

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
marko.kukanja@fts.upr.si

Tanja Planinc

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
tanja.planinc@fts.upr.si

Petr Štumpf

University of West Bohemia
stumpf@kmo.zcu.cz

V pričujočem prispevku analiziramo prakse kriznega upravljanja v turističnih mikro-, malih in srednje velikih podjetjih (MSP) v Republiki Sloveniji in Češki republiki. V obeh državah smo v turističnih MSP (nastanitvenih in prehrabnih obratih ter potovalnih agencijah) s pomočjo spletnega vprašalnika zbrali 449 veljavnih anket. Merski instrument je temeljil na prilagojenem vprašalniku za analiziranje kriznega upravljanja v hotelirstvu (Radwan, 2017). Iz rezultatov analize izhaja, da so se MSP primarno poslužila kriznih praks s področja človeških virov, sledijo pa jim prakse s področij trženje in oglaševanje, reorganizacija in optimizacija, povezovanje, osredotočenost na goste ter nižanje stroškov in odlog plačil. Rezultati nakazujejo, da do statistično značilnih razlik med državama prihaja pri večini identificiranih praks, prav tako pa razlike obstajajo med različnimi vrstami turističnih MSP.

Uvod

V preteklem desetletju (do leta 2020) smo bili priča naglemu porastu svetovnega turističnega gospodarstva. V letu 2018 se je svetovni turistični sektor povečal za 3,9 % ter je k svetovnemu gospodarstvu prispeval 8,8 bilijona dolarjev prihodkov in 319 milijonov delovnih mest (World Travel & Tourism Council, b.l.). V pričujočem prispevku analiziramo prakse kriznega upravljanja (menedžmenta) v turističnih MSP v Republiki Sloveniji (Slovenija) in Češki republiki (Češka). Čeprav gre za dve različni

veliki evropski državi, ju družijo predvsem dejstvo, da sta obe bivši socialistični državi k EU pristopili leta 2004. V obeh državah turizem predstavlja pomembno gospodarsko panogo. V Sloveniji je leta 2019 posredno in neposredno prispeval kar 10,6 % bruto domačega proizvoda (BDP) in zaposloval 11 % celotne delovne sile v državi. Delež turizma v BDP Češke je bil nekoliko nižji, saj je leta 2019 znašal 6,2 % ter je zaposloval 8,2 % delovne sile v državi (World Travel & Tourism Council, b.l.). Pri tem velja izpostaviti, da državi zaznamuje tudi sodelovanje na gospodarskem področju, saj je bila Češka v letu 2019 enajsta najpomembnejša gospodarska partnerica Slovenije (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Pragi, b.l.).

Kljub velikemu pomenu turizma za gospodarstvo EU je turistični sektor izredno nestanovit in dovzeten za politične, gospodarske, socialne in okoljske spremembe. Januarja 2020 je Svetovna zdravstvena organizacija (World Health Organization) razglasila izbruh hudega akutnega respiratornega sindroma koronavirus 2 (SARS-COV-2), ki je privedel do širjenja bolezni covid-19 in globalne pandemije (World Health Organization, b.l.). Da bi države omejile napredovanje virusa, so vlade po vsem svetu uvedle različne omejitve, ki so bistveno posegle v vse pore življenja, kar je povzročilo globalno gospodarsko krizo z veliko slabšimi učinki, kot jih je imela svetovna finančna kriza leta 2008 (Nummela idr., 2020).

Mednarodno turistično gospodarstvo večinoma sestavljajo mikro-, mala in srednje velika podjetja (MSP). Po podatkih Svetovne turistične organizacije (World Tourism Organization) MSP predstavljajo približno 80 % vseh turističnih podjetij. V EU MSP predstavljajo 99 % vseh gospodarskih subjektov (European Commission, b.l.b). V Sloveniji so MSP še pomembnejša, saj predstavljajo 98,8 % vseh gospodarskih subjektov v državi in 99,9 % vseh podjetij v turističnem sektorju (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). Na Češkem MSP predstavljajo 99,83 % vseh podjetij v državi, med katerimi je največji delež mikropodjetij (96,4 %) (OECD, 2020).

Majhna in dinamična MSP so z ustvarjanjem delovnih mest, s prispevanjem k rasti BDP in z zagotavljanjem potrebnega inovativnega potenciala pomembno prispevala h gospodarski rasti in socialni blaginji v EU (European Commission, b.l.b). Kljub njihovem pomenu za gospodarsko rast in razvoj pa so MSP, glede na njihovo velikost, najranljivejša oblika podjetij (Carruthers, 2020). Enega izmed ključnih problemov MSP v času krize predstavljata pomanjkanje finančnih rezerv ter visok delež obratnih sredstev v celostnih sredstvih podjetij, kar hitro privede do težav z likvidnostjo poslovanja.

S ciljem omejevanja širjenja pandemije so vlade številnih držav uvedle različne omejitve (predvsem omejitve gibanja in zapoved socialne distance), kar je močno vplivalo na svetovno gospodarstvo. Fernandes (2020) tako ugotavlja, da bodo posledice pandemije covid-19 na svetovno gospodarstvo veliko večje od učinkov velike depresije iz tridesetih let prejšnjega stoletja in svetovne finančne krize iz leta 2008. Slednje naj bi se odražalo predvsem v porastu revščine in padcu kupne moči na svetovni ravni, k čemer naj bi pripomogle druge oblike kriz (humanitarna ali dolžniška), ki bi lahko sledile trenutni zdravstveni krizi (pandemiji).

Kljub temu da je pandemija prizadela vse gospodarske dejavnosti, je turizem med najprizadetejšimi dejavnostmi (World Tourism Organization, 2020). Poleg tega je pandemija izbruhnila v obdobju leta, v katerem je likvidnostni položaj večine turističnih podjetij šibek zaradi sezonskosti povpraševanja (Ozili in Arun, 2020). Kriza je posledično razkrila ranljivost svetovnega gospodarskega (in turističnega) sistema. Mnoga lokalna gospodarstva so bila opustošena, saj so se (pre)močno zanašala na mednarodne trge, pri čemer so največji padec prometa doživele države, ki so bile močno odvisne od mednarodnih turističnih tokov. Po podatkih Svetovne turistične organizacije se je svetovna turistična industrija leta 2020 v primerjavi z letom 2019 zmanjšala za 78 % (World Tourism Organization, 2020). Čeprav je kriza najbolj prizadela turistične MSP, pa so le-ti ključnega pomena za prihodnje okrevanje svetovnega turističnega gospodarstva (Portuguez Castro in Gómez Zermeño, 2020).

Z namenom zmanjšanja uničujočih vplivov pandemije na gospodarstvo je Evropska komisija sprejela več ukrepov, na osnovi katerih so države članice lahko pomagale svojim nacionalnim gospodarstvom. Uradne smernice (skupna pravila EU) o državni pomoči, katerih namen sta bila omilitev in odpravljanje posledic pandemije covid-19 za gospodarstva držav članic, so bile sprejete marca 2020 (European Commission, 2020). Dovoljeni programi pomoči so večinoma vključevali različne davčne olajšave in oblike neposredne finančne pomoči podjetjem. Skladno s smernicami EU je tudi vlada Republike Slovenije (RS) sprejela interventne, t. i. protikoronske zakone, ki omogočajo pomoč slovenskemu gospodarstvu pri omilitvi posledic pandemije covid-19. Med pomembnejšimi državnimi ukrepi lahko z vidika turističnih MSP izpostavimo nadomestila za plače in prispevke za delavce na čakanju, odlog plačila obveznosti do države, ugodna posojila podjetjem ter izdajo turističnih bonov državljanom RS, s katerimi je država želela vzpodbuditi domačo

potrošnjo v turizmu (Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje, b. l.).

Na račun vladnih ukrepov za zajezitev epidemije je bilo na Češkem v obdobju dobrih dveh mesecev zaprtih 75 % prehrabnih obratov, 95 % nastanitvenih obratov ter 100 % potovalnih agencij. Češko združenje za turizem je vlado pozvalo k takojšnji pomoči, saj naj bi v nasprotnem primeru brez zaposlitve ostalo približno 30 % zaposlenih v turizmu (Hlavackova, 2020). Češka vlada je pripravila program pomoči, ki je med drugim zajemal nadomestilo za izpad dohodka, denarno pomoč potovalnim agencijam, izdajo turističnih bonov, okrepitev trženjskih aktivnosti za promocijo turizma na nacionalni ravni ipd. (Andoh, 2020; B D O, 2021; Novotný in Pellešová, 2021; Government of the Czech Republic, 2021).

Drágoijeva (2020) je izvedla primerjalno analizo ukrepov državne pomoči v E U in ugotovila, da se podobne politike (ukrepi) državne pomoči izvajajo v vseh državah članicah E U. Voditelji držav članic E U so prav tako sprejeli večletni načrt (2021–2027) za oživitev gospodarstva in okrevanje po pandemiji, ki državam članicam zagotavlja finančna sredstva v obliki posojil in nepovratnih sredstev.

Poleg obsežne vladne (institucionalne) podpore gospodarstvu pa morajo tudi M S P izvajati ustrezne protikrizne ukrepe (krizno upravljanje), s katerimi bi omilila vpliv pandemije na svoje poslovanje. Thams idr. (2020) navajajo, da lahko M S P svojo odpornost in postopek okrevanja utrdijo (angl. *resilience*) z izvajanjem načrta kriznega upravljanja. V pričujoči raziskavi se posledično osredotočamo na operativne prakse kriznega upravljanja, ki so jih izvajala turistična M S P po izbruhu krize leta 2020.

Število študij, povezanih z obvladovanjem kriz, se je po izbruhu finančne krize leta 2008 naglo povečalo (Jiang idr., 2019). Čeprav obstajajo različne opredelitve kriznega upravljanja, je po mnenju Doernove idr. (2019) koncept krize primarno povezan z nepričakovanim, nepredvidljivim in skrajnim dogodkom, ki zahteva hiter odziv organizacije. Teorija s področja kriznega upravljanja ponuja številne smernice, kako se spoprijeti z različnimi kriznimi situacijami (npr. naravnimi nesrečami, zdravstvenimi krizami, finančnimi krizami itd.) (Seraphin, 2019). Izbira pravih tehnik kriznega upravljanja za spopadanje s posledicami pandemije covid-19 pa predstavlja poseben izziv, saj so imele vse globalne krizne situacije v prejšnjem stoletju svoj izvor v okoljskih, finančnih in/ali varnostnih razmerah (Fernandes, 2020).

Namen pričujoče raziskave je raziskati, kako so se turistična M S P od-

zvala na krizo, ki jo je povzročila pandemija, ter ugotoviti, ali med slovenskimi in češkimi MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju. Znanstvena literatura glede vpliva značilnosti MSP na implementacijo tehnik kriznega upravljanja ponuja različne odgovore. Predvsem višina razpoložljivih likvidnostnih sredstev (Cowling idr., 2020; Portuguez Castro in Gómez Zermeño, 2020) ter demografske značilnosti menedžerjev (Orens in Reheul, 2013; Portuguez Castro in Gómez Zermeño, 2020) naj bi značilno vplivale na implementacijo tehnik kriznega upravljanja (Radwan, 2017). Cowling idr. (2020) ugotavljajo, da so se predvsem manjša, mlajša in gibčnejša MSP bolje spopadla z gospodarsko krizo leta 2008 kot večja in bolj uveljavljena podjetja. Poleg tega bo imela sedanja kriza po mnenju Juergensenove idr. (2020) in Cepela idr. (2020) drugačne vplive na različne gospodarske panoge in vrste MSP, kar posledično zahteva ciljno usmerjen pristop k analiziranju kriznega upravljanja.

Pri pregledu literature nismo zasledili raziskav, ki bi implementacijo kriznega upravljanja v turističnih MSP primerjale med dvema posttranzicijskima državama EU. Posledično smo si v raziskavi zadali sledeča cilja: (1) preučiti, ali je med češkimi in slovenskimi turističnimi MSP razlika v implementaciji tehnik (praks) kriznega upravljanja, ter (2) ugotoviti, ali med različnimi vrstami turističnih MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju.

Pričujoči prispevek temelji na mešanem metodološkem pristopu (Aro-ra, 2012). Po pregledu literature je bil oblikovan merski inštrument. Primarni podatki so bili zbrani na osnove spletnega vprašalnika. Zasnova slednjega je temeljila na študiji Radwana (2017). Za predstavitev vzorcev raziskave smo uporabili deskriptivno statistiko, prakse kriznega upravljanja smo analizirali z uporabo eksplorativne faktorске analize (EFA), razlike med državama pa z neparametričnima Kruskal-Wallisov H-testom in Mann-Whitney U-testom, saj podatki niso izpolnjevali pogoja normalne porazdelitve. Zbrani podatki so bili analizirani s pomočjo statistične programske opreme SPSS (različica 26.0).

Teoretična izhodišča

MSP V ČASU PANDEMIJE

Uvedeni ukrepi za zajezitev pandemije so močno prizadeli svetovno turistično industrijo. Posledično je znanstvena skupnost združila moči pri prizadevanjih za omilitev vplivov pandemije na gospodarstvo in družbo. V teku so sicer številne raziskave, a po navedbah Kukanje idr. (2020) se jih večina osredotoča na makroekonomske vplive pandemije na turizem;

po navedbah avtorjev se z vidika turističnih MSP glavnina raziskav osredotoča na nastanitveno gostinstvo, manj pa je raziskav s področja prehranbnega gostinstva in potovalnih agencij.

Turizem je delovno intenzivna dejavnost, zaradi česar so turistična MSP izjemno občutljiva na spremembe na trgu. Na slednje močno vpliva tudi dejstvo, da številna MSP v turizmu glavnino letnega prihodka ustvarijo v relativno kratki turistični sezoni in ne razpolagajo s kapitalskimi rezervami. Poleg tega turistična MSP večinoma ustvarjajo nizko dodano vrednost in dosežajo nizko stopnjo dobičkonosnosti, zaradi česar že manjši padec vrednosti prodaje lahko ogrozi njihovo likvidnost. Slednjemu pritrjujejo tudi rezultati številnih raziskav (predstavljenih v nadaljevanju), v katerih so avtorji preučili vpliv pandemije na poslovanje MSP.

Lu idr. (2020) so tako ugotovili, da so ključne težave kitajskih MSP v času pandemije pomanjkanje denarnega toka, motnje v dobavnih verigah in nizko povpraševanje. Posledično se številna MSP soočajo z drastičnim upadom prihodkov, likvidnostnimi težavami in s strahom pred insolventnostjo (Alves idr., 2020; Shafi idr., 2020). Problem likvidnostih sredstev v MSP izpostavlja tudi raziskava Svetovne banke, ki nakazuje, da imajo podjetja v ameriški prehranbni industriji likvidna sredstva za kritje stroškov iz poslovanja za čas v povprečju do tridesetih dni, medtem ko imajo hotelska podjetja likvidna sredstva za kritje stroškov za čas le do osemdesetih dni, zaradi česar so finančno izredno ranljiva (The World Bank, b.l.). Carruthers (2020) tako navaja, da bo pandemija znatno zmanjšala število MSP. Te napovedi so v skladu z napovedmi Fernandesa (2020), ki ugotavlja, da bodo države z bolj storitveno usmerjenimi gospodarstvi zaradi pandemije prizadetejše v primerjavi s tistimi gospodarstvi, ki so bolj industrijsko (proizvodno) usmerjena. Slednje je problematično predvsem z vidika gospodarstva EU, saj je le-to izrazito storitveno usmerjeno. Zaradi multiplikativnih učinkov turizma pa se kriza lahko hitro preseli tudi na ostale povezane dejavnosti, kot so trgovina, promet, kmetijstvo itd.

Turistična MSP so načeloma zelo prilagodljiva oblika podjetij, vendar pa v primeru kriz, ki so izven njihovega nadzora, potrebujejo institucionalno (vladno) pomoč (Lu idr., 2020). Kljub ponujeni pomoči pa morajo tudi podjetja sama poskrbeti za svoje dolgoročno preživetje, kar lahko zagotovijo predvsem z implementacijo kriznega upravljanja. Kot navaja Ulak (2020), slednje lahko znatno omili negativne vplive krize na poslovanje in preživetje MSP.

KRIZE IN KRIZNO UPRAVLJANJE

V znanstveni literaturi je mogoče zaslediti številne teoretične opredelitve krize in različnih kriznih razmer. Prezelj (2005) navaja, da je kriza v najširšem smislu stanje porušene stabilnosti opazovanega referenčnega subjekta. Podobno jo opredeljujejo Williams idr. (2017), ki navajajo, da je kriza vsak proces, ki vpliva na nemoteno poslovanje podjetij. V kontekstu turističnih podjetij Beirman (2011) navaja, da je kriza dogodek ali skupek okoliščin, ki škodujejo ugledu in poslovanju turističnih podjetij ali destinacije. Posledično lahko zasledimo različne opredelitve kriznega upravljanja. Vidic (2008) krizno upravljanje opredeljuje kot bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršne koli krize na pripadajoči ravni, v pripadajoči dimenziji, pred krizo, med njo ali po njej. Skladno z namenom in cilji pričujoče raziskave krizno upravljanje razumemo kot vse postopke oziroma načine, s katerimi se MSP spopadejo s pandemijo.

Za vse krize velja, da imajo svojstvene značilnosti, po katerih lahko opredelimo tako vrsto kot obseg krize. Kot navajajo Simón-Moya idr. (2016), so bile v literaturi s področja podjetništva krize večinoma opredeljene kot večje ali manjše, kot posledica notranjih ali zunanjih dejavnikov ter kot posledica tehničnih, finančno-ekonomskih in/ali organizacijskih vzrokov. Poleg tega za krize, ki imajo svoj vzrok v okoljskih (naravnih) nesrečah, velja, da jih zaznamuje predvsem povzročena fizična škoda na infrastrukturi, medtem ko imajo krize, ki so posledica zdravstvenih vzrokov, bistveno bolj uničujoče in daljnosežnejše vplive na družbo ter gospodarstvo (Lu idr., 2020).

Zaradi različnih vzrokov in obsega različne krizne situacije terjajo različne pristope h kriznemu upravljanju. V tem pogledu je McCool (2012) predlagal tri skupine ukrepov, ki so ključnega pomena za preživetje podjetij v času krize: načrtovanje pred krizo, hiter odziv med krizo in strategija okrevanja (izgradnja odpornosti) po krizi. Podobno tudi Mohammad idr. (2016) poudarjajo pomembnost štirih zaporednih stopenj v kriznih razmerah: preprečevanje krize, pripravljenost na krizo, hiter in ustrezen odziv na krizo ter okrevanje po krizi.

Po navedbah Alonso-Almeide idr. (2015) koncept kriznega upravljanja sestavljajo tri generična področja, ne glede na vrsto krize: prepoznavanje krize, proaktivne ter reaktivne strategije kriznega upravljanja. Proaktivne strategije so preventivni, vnaprej določeni ukrepi, ki se primarno nanašajo na krepitev položaja podjetja na trgu, na optimizacijo učinkovitosti

poslovanja ter na implementacijo ukrepov kriznega upravljanja. Slednje pomeni, da menedžment vnaprej določi ukrepe in postopke, ki jih je potrebno izvesti pred krizo, med njo in po njej. Reaktivne (imenovane tudi odzivne) strategije kriznega upravljanja so večinoma spontane reakcije menedžmenta na zaznane spremembe. Krizni ukrepi, ki so posledica reaktivnih strategij, se večinoma nanašajo na nižanje stroškov. Hayesova in Patton (2001) pri tem navajata, da se reaktivne strategije pogosto odražajo v paničnem odzivu menedžmenta na krizo. Kot ugotavljajo Alonso-Almeida idr. (2015), se krizno upravljanje v praksi najpogosteje manifestira kot kombinacija reaktivnih in proaktivnih pristopov oz. strategij.

Turizem kot gospodarska dejavnost je izredno občutljiv na krizne razmere, saj že manjši negativni dogodki lahko močno vplivajo na obseg povpraševanja ter resno ogrozijo finančno uspešnost turističnih podjetij. Krize v turizmu so najpogosteje posledica zunanjih vzrokov in kot take lahko povzročijo razvoj nadaljnjih kriznih dogodkov (npr. družbenopolitično krizo, socialno krizo itd.). Izbruh pandemije je močno prizadel globalno turistično gospodarstvo. Posledično je težko natančno napovedati razvoj nadaljnjih kriznih situacij. Vse večje (globalne) krize v zadnjem stoletju so bile posledica nezdravstvenih vzrokov, zaradi česar nimamo neposrednih izkušenj (ali zgodovinskega spomina) s kriznim ukrepanjem v primeru pandemij. Ukrepi kriznega upravljanja bodo posledično morali temeljiti na znanju in izkušnjah, pridobljenih iz kriz nezdravstvene narave (predvsem globalne gospodarske krize iz leta 2008). Kot ugotavljata Portuguez Castrova in Gómez Zermeňova (2020), znanstvena literatura ponuja relativno dober vpogled v poslovanje turističnih podjetij med in po globalni gospodarski krizi leta 2008.

ZNAČILNOSTI IN POMEN MSP

Glavna dejavnika, ki na ravni EU določata, ali je podjetje opredeljeno kot MSP, sta število zaposlenih (<250) in prihodek podjetja (≤ 50 milijonov EUR) ali bilančna vsota (≤ 43 milijonov EUR). V slovenskem prostoru so kriteriji za opredelitev MSP nekoliko prilagojeni in opredeljeni v Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) (2015). ZGD-1 poleg kategorije MSP uvaja tudi kategorijo mikropodjetij, za katere je značilno, da zaposlujejo manj kot deset ljudi in imajo letni promet oziroma bilančno vsoto enako ali manjšo od dveh milijonov evrov. Po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPEŠ, b. l.) večina MSP v turistični panogi spada v kategorijo mikropodjetij.

Na svetovni ravni so MSP izjemnega pomena, saj zajemajo praktično 90 % vseh podjetij (The World Bank, b.l.), pri tem pa v svetovnem merilu nudijo preko 50 % vseh delovnih mest. Podobno velja tudi za EU, kjer so MSP v preteklem petletnem obdobju zagotavljala 85 % vseh delovnih mest (European Commission, b.l.a). Polega zagotavljanja in ustvarjanja novih delovnih mest so MSP pomembna z vidika zagotavljanja konkurenčnosti in inovativnosti gospodarstva EU (Kongolo, 2010).

V kontekstu kriznega upravljanja se MSP soočajo z izzivom majhnosti, saj imajo (in nadzorujejo) manj sredstev v primerjavi z velikimi podjetji, zaradi česar so dovzetnejša za različne krizne situacije. Poleg tega so novoustanovljena MSP podvržena pomanjkanju prepoznavnosti na trgu, pomanjkanju izkušenj in partnerstev ter pomanjkanju preverjenih poslovnih modelov. Imajo omejen dostop do kapitalskih trgov ter številne notranje omejitve, ki se pogosto izražajo kot pomanjkanje specifičnih strokovnih znanj (Kottika idr., 2020). Poleg navedenega imajo turistična MSP svojstvene značilnosti, ki dodatno povečujejo vpliv kriz nanje. Te značilnosti so povezane s posebnostmi turistične industrije, kot so: delovna intenzivnost, zaposlovanje posebnih kategorij zaposlenih (npr. sezonska delovna sila, študenti itd.), prevladujoči odstotek mikropodjetij, ki so večinoma v družinski lasti, sezonskost povpraševanja, nizke stopnje dobičkonosnosti, izrazit pomen turizma za lokalno skupnost, multiplikativni učinek turizma na druge gospodarske sektorje itd. (Bulin in Tenie, 2020). Kot ugotavljajo Shafi idr. (2020), je v kriznih razmerah državna podpora ključnega pomena za preprečevanje propada turističnih MSP.

Kljub izpostavljenim omejitvam, pa imajo MSP tudi nekatere značilnosti, ki jim lahko pomagajo v kriznih razmerah. Majhnost lahko predstavlja tudi ključno prednost v spopadanju s krizo. Za MSP velja, da so v primerjavi z veliki podjetji mnogo prilagodljivejša in inovativnejša, imajo decentralizirane organizacijske strukture ter osebni odnos s kupci (gosti), kar lahko olajša spopadanje s krizo (Eggers, 2020).

OPERATIVNE PRAKSE KRIZNEGA UPRAVLJANJA V MSP – IZKUŠNJE IZ PREDHODNE GLOBALNE GOSPODARSKE KRIZE

Večina literature o kriznem upravljanju v turizmu se osredotoča na splošne smernice za obvladovanje različnih kriznih razmer na makro- (destinacijski) in mikroravni (podjetniški). Krizne razmere se najpogosteje nanašajo na naravne nesreče, vojne, terorizem, zdravstvene in gospodarske krizne razmere (Seraphin, 2019). Kljub temu pa Jiangova idr. (2019) navajajo, da so raziskave s področja kriznega upravljanja v turizmu v ob-

dobju pred pandemijo s širših tematskih področij prešle tudi na specifičnejša področja, kot sta okrevanje po krizi ter analiza kriznega upravljanja v posameznih vrstah turističnih podjetij, kar je bila predvsem posledica pretekle globalne gospodarske krize. V nadaljevanju povzemamo ključne raziskave in njihove ugotovitve.

Kimesova (2009) je preučila krizni in prihodkovni menedžment v hotelirstvu v času recesije. Raziskava je pokazala, da med hoteli, glede na vrsto objekta, blagovno znamko in raven ponujene kakovosti, ni bilo večjih razlik v spopadanju s krizo. Nasprotno pa so bile ugotovitve Kapikija (2011), ki je ugotovil, da je recesija povzročila resne težave predvsem ponudnikom luksuznih storitev v grškem hotelirstvu. Rezultati sovpadajo z navedbami Hampsona in McGoldricka (2017), ki sta preučila nakupovalne vzorce gostov v času recesije in ugotovila, da so gostje mnogo zahtevnejši ter pričakujejo (še) višjo »vrednost za denar« (angl. *value for money*). Podobno ugotavljata tudi Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013), ki navajata, da je poleg imidža blagovne znamke učinkovitega poslovanja najboljši način za obvladovanje gospodarske krize vzpostavitev baze lojalnih gostov. Podobno tudi Azabagaoglu in Oramanova (2011), ki navajata, da kljub dejstvu, da se vzorci nakupnega vedenja med krizo spreminjajo, gostje raje posegajo po preverjenih blagovnih znamkah.

Pogosta krizna praksa v turističnih podjetjih je tudi zmanjševanje stroškov poslovanja (Kukanja in Planinc, 2013). Čeprav pretirano nižanje stroškov lahko resno ogrozi dolgoročni tržni položaj turističnih podjetij, menedžerji pogosto posegajo po tovrstni praksi tako med krizo kot po njej. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) sta ugotovili, da je bilo nižanje stroškov med španskimi hotelirji med gospodarsko krizo leta 2008 ena izmed pogosteje uporabljenih kriznih praks. Čeprav je optimizacija stroškov nujna, pa jo je potrebno izvajati premišljeno (Smallbone idr., 2012). Zaradi delovne intenzivnosti turizma menedžerji najpogosteje posegajo po nižanju stroškov dela. McCool (2012) zato poudarja pomen osebja za turizem ter predlaga aktivno vključevanje zaposlenih v krizno upravljanje. Poleg pomena osebja pa je tekom stroškovne optimizacije potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, kot so imidž blagovne znamke, tržni položaj podjetja ter kakovost ponujenih storitev. Podobno ugotavljata tudi Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013), ki navajata, da se morajo ponudniki na krizne razmere odzvati celostno. Slednje naj zajema tako razmislek o izboljšanju kakovosti ponudbe kot skrb za imidž blagovne znamke, osredotočenost na lojalne goste ter intenzivno trženje.

Poleg nižanja stroškov je pogost krizni ukrep tudi nižanje prodajnih

cen. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) ugotavljata, da je bilo nižanje prodajnih cen zadnji ukrep, s katerim so se na gospodarsko krizo leta 2008 odzvali najuspešnejši španski hotelirji. Slednje je pomembno predvsem zato, ker ima lahko nepremišljeno nižanje cen dolgotrajne posledice tako za ponudnika kot za dejavnost (turizem) kot celoto; lahko namreč poveča cenovno občutljivost (elastičnost) gostov ter privede do cenovnih vojn med ponudniki. Radwan (2017) zato navaja, da morajo biti predvsem ponudniki luksuznih storitev posebej pozorni na nižanje prodajnih cen in morebitno nižanje kakovosti storitev, saj slednje lahko dolgoročno negativno vpliva na njihovo konkurenčnost in tržni položaj. Kljub temu se številni turistični ponudniki odločajo za cenovno diferenciacijo in akcijske ponudbe, predvsem s prodajo t. i. »last minute« aranžmajev (Blažević in Drvenkar, 2011). V izogib nižanju prodajnih cen Iordachejeva (2013) predlaga diferenciacijo ponudbe, ki naj prvenstveno temelji na povezovanju z drugimi ponudniki in aktivnem trženju, ki naj vključuje inovativne (predvsem informacijsko-komunikacijske – t. i. IT) prodajne kanale. Na primeru ponudnikov prehrabnega gostinstva v občini Piran sta Kukanja in Planinčeva (2013) ugotovila, da so se menedžerji prehrabnih gostinskih obratov na gospodarsko krizo leta 2008 odzvali predvsem z aktivnim trženjem in nižanjem stroškov dela ter s povečanjem ponudbe jedilnikov s fiksno ceno.

Campiranon in Scott (2014) sta preučila in povzela ključna področja (sklope kriznih praks), ki so se na primeru tajskega hotelirstva izkazale kot uspešne. Avtorja sta izpostavila: implementacijo kriznega upravljanja, resegmentacijo trga, trženjske aktivnosti ter upravljanje z zaposlenimi. Podobno je Radwan (2017) analiziral odziv hotelirjev v Egiptu (Hurgadi) na ekonomsko krizo (2008), pri čemer je identificiral 32 kriznih praks, ki jih je vsebinsko razdelil na štiri področja: trženje; delovna sila; stroški; sodelovanje ter podpora vlade in podjetniškega okolja.

OPERATIVNE PRAKSE KRIZNEGA UPRAVLJANJA V MSP – IZKUŠNJE MED PANDEMIJO

Alves idr. (2020) navajajo, da so se kitajska MSP v spopadanju s pandemijo osredotočila predvsem na prakse s področja človeških virov, diverzifikacijo proizvodov in tržne raziskave. V svoji mednarodni študiji o odzivih turističnih podjetij na pandemijo so Alonso idr. (2020) identificirali tri sklope kriznih aktivnosti, ki jih vsebinsko lahko razumemo kot pripravljenost (prilagoditev na nove razmere in prošnje za pomoč), samostojnost (generiranje prihodkov, izboljšanje učinkovitosti in stroškovna

optimizacija) in čakanje (obstanek in čakanje na protokole in usmeritve).

Na primeru švedskih MSP sta Thorgrenova in Williams (2020) ugotovila, da so MSP prestavila naložbe, zaprosila za nadomestila za financiranje stroškov dela, zmanjšala stroške dela, se ponovno pogajala o že sklenjenih pogodbah ter znižala ravni zalog. Poleg navedenega menedžerji niso sprejemali ukrepov, ki bi povečali razmerje med dolgom in lastniškim kapitalom podjetij. Podobno so Seelerjeva idr. (2021) raziskali odziv norveških MSP na pandemijo in ugotovili, da so se MSP odzvala na pet načinov, ki so sicer časovno zamaknjeni, a kljub temu na spopadanje s krizo delujejo kot celota. Ti so: zgodnji odziv na krizo s ciljem preživetja oziroma zagotovitve obstanka na trgu, manjše operativne spremembe, odpuščanje zaposlenih in stečaji, inovacije ter iskanje alternativnih virov dohodka in postopno ponovno odpiranje.

Na primeru pakistanskih MSP so Shafi idr. (2020) ugotovili, da se je večina podjetij odločila za odpuščanje zaposlenih, nižanje plač in zmanjšanje obsega poslovanja. Podobno so Burhan idr. (2021) preučili dejavnike, ki so vplivali na odziv pakistanskih MSP na pandemijo ter ugotovili, da so na implementacijo kriznega upravljanja najbolj vplivali vladna podpora, odnos podjetij s poslovnimi partnerji, odločnost podjetnikov ter načrtovanje kriznega upravljanja.

Na primeru Slovenije so Kukanja idr. (2020) ugotovili, da se turistična MSP pri spopadanju s krizo osredotočajo predvsem na ukrepe, povezane z delovno silo, nadzorom stroškov, organizacijsko podporo ter s trženjskimi praksami, pri čemer so avtorji prav tako ugotovili razlike med različnimi vrstami MSP. Kot ugotavljata Portuguez Castrova in Gómez Zermelo (2020), je pomembno, da pri spopadanju s krizo MSP prilagodijo tržne strategije, poudarijo ključne elemente diferenciacije ter zagotovijo visoko raven kakovosti ponudbe.

Implementacija kriznega upravljanja v MSP primarno temelji na odločitvah menedžerja, ki jo pogosto tudi lastnik podjetja (Kukanja idr., 2020). Varelas in Apostolopoulos (2020) sta ugotovila, da večji odstotek menedžerjev v grških turističnih MSP ne pozna tehnik kriznega upravljanja. Podobno ugotavljajo tudi Nummela idr. (2020), ki trdijo, da so menedžerji preprosto vstopili v »način preživetja« in se po svojih najboljših močeh trudijo zagotoviti kontinuiteto svojega poslovanja. Thorgrenova in Williams (2020) navajata, podjetniki nimajo sredstev za poglobljeno analizo vplivov krize na poslovanje MSP, zato njihov odziv, tudi v smislu izgradnje odpornosti pred novimi kriznimi dogodki, temelji predvsem na izkušnjah s preteklimi kriznimi dogodki. Eggers (2020) in Amankwah-

Amoah idr. (2021) pri tem kritično izpostavljajo, da je pretekle izkušnje potrebno uporabljati smiselno. Cepel idr. (2020) so preučili vpliv krize zaradi covid-19 na zaznavanje poslovnega tveganja med češkimi in slovaškimi MSP ter ugotovili da so, ne glede na krizo, največja tveganja za češke MSP povezana s tržnim, finančnim in kadrovskim področjem.

Ugotavljamo, da je relativno majhno število predhodno predstavljenih študij (Alonso-Almeida in Bremser, 2013; Kukanja in Planinc, 2013; Radwan, 2017) celostno obravnavalo krizno upravljanje v turističnih podjetjih, saj se je večina raziskav osredotočila zgolj na analizo posameznih kriznih praks. Glede na navedbe Kukanje idr. (2020) študija Radwana (2017) ponuja najverjetnejše najboljše izbore operativnih CMP za turistični sektor.

Metodologija raziskave

OBLIKOVANJE MERSKEGA INŠTRUMENTA

V prvem delu študije smo opravili pregled literature s področja kriznega upravljanja, pri čemer smo posebno pozornost namenili MSP. V literaturi nismo zasledili raziskav, ki bi podrobneje analizirale prakse kriznega upravljanja v turističnih MSP ter bi omogočale vsebinsko primerjavo med obravnavanima državama.

V drugem delu raziskave smo zbrali (1) osnovne podatke o MSP in (2) mnenja menedžerjev o vplivu krize ter (3) pridobili podatke o implementiranih praksah kriznega upravljanja. Slednje smo analizirali na osnovi prilagojene različice vprašalnika, ki ga je Radwan (2017) razvil za analizo kriznega upravljanja v hotelirstvu. Prvotni merski inštrument je obsegal 32 spremenljivk, osredotočenih na štiri glavna področja (dimenzije) kriznega upravljanja – trženje, operativne procese, državno (institucionalno) pomoč in človeške vire (glej preglednico 1). Glede na obsežno vladno pomoč turističnemu sektorju med pandemijo smo iz vprašalnika smiselno odstranili spremenljivke, ki se nanašajo na področje vladne pomoči. Končni vprašalnik je posledično sestavljen iz 27 kriznih praks, ki spadajo v štiri dimenzije kriznega upravljanja (glej preglednico 3). Spremenljivke, vključene v sklopa 2 in 6, so menedžerji ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici ordinarnega tipa, kjer 1 pomeni zelo poredko (nikoli), 5 pa zelo pogosto (vedno).

ZBIRANJE PODATKOV IN OPIS VZORCEV

V Sloveniji smo kontaktne podatke turističnih MSP pridobili iz poslovnega registra (AJPEŠ), ki je v javni domeni. V študijo smo vključili sledeče

vrste MSP: nastanitvene gostinske obrate, prehrambne gostinske obrate ter potovalne agencije. Po standardni klasifikaciji dejavnosti v EU (NACE) je bilo v Sloveniji leta 2019 registriranih 13.258 turističnih MSP. Od tega je bilo 63,44 % prehrambnih gostinskih obratov, 28,74 % nastanitvenih obratov in 7,80 % potovalnih agencij. Ker vsa podjetja v registru nimajo javno dostopnih e-poštnih naslovov, smo z metodo naključnega vzorčenja vsem MSP, ki imajo javno objavljene e-poštne naslove, poslali 2.875 anket (21,68 % vseh MSP). Zbrali smo 277 veljavnih vprašalnikov, ki so predstavljali osnovo za izvedbo raziskave.

Na Češkem smo podatke pridobili s pomočjo raziskovalcev iz Univerze Južnočeškega okraja (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích), ki so izvorni vprašalnik prevedli v češki jezik. Češki raziskovalci so z metodo naključnega vzorčenja enako število anket kot v Sloveniji naslovili na turistične MSP na Češkem. V letu 2018 (podatki za leto 2019 niso bili na voljo) je bilo na Češkem registriranih 65.806 turističnih MSP. Od tega je bilo 49,25 % prehrambnih gostinskih obratov, 11,89 % nastanitvenih obratov in 8,87 % potovalnih agencij (Eurostat, b. l.). Zbrali smo 172 veljavnih vprašalnikov, ki smo jih vključili v analizo. Udeležba v raziskavi je bila v obeh državah prostovoljna, brez kakršnih koli finančnih nadomestil. Podatke smo zbirali v obdobju med aprilom in junijem 2020.

Rezultati

OPISNA STATISTIKA

Rezultati prvega dela študije kažejo (glej preglednico 1), da je bilo v Sloveniji največ nastanitvenih MSP, na Češkem pa potovalnih agencij. Zanimivo je, da ima največji delež MSP na Češkem (51,4 %) v povprečju daljšo tradicijo poslovanja (več kot 20 let) kot v Sloveniji, kjer je delež podjetij, ki imajo tradicijo poslovanja od dveh do petih let ter od desetih do 20 let enak (25,8 %). V obeh primerih gre večinoma za mikropodjetja, saj tako v Sloveniji (82,2 %) kot na Češkem (63 %) MSP zaposlujejo manj kot pet ljudi. V Sloveniji so na anketo večinoma odgovarjali lastniki (46 %), na Češkem pa lastniki in menedžerji MSP (49 %). V obeh državah imajo podjetja v povprečju za od enega do treh mesecev finančnih resursov (likvidnostnih sredstev) za normalno poslovanje, pri čemer pa je zanimivo, da menedžerji oziroma lastniki slovenskih MSP večinoma poročajo (33,1 %), da potrebujejo do tri mesece, da si opomorejo od krize, v kolikor se le-ta nemudoma konča, medtem ko menedžerji čeških MSP večinoma ocenjujejo (27,9 %), da za to potrebujejo od šest do dvanajst mesecev.

Preglednica 1 Značilnosti MSP

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		(1)	(2)	(1)	(2)
Glavna dejavnost	Nastanitveno gostinstvo	139	48,4	41	19,7
	Potovalna agencija	64	22,3	95	45,7
	Prehrambno gostinstvo	74	25,8	36	17,3
Leta obratovanja	Manj kot 2 leti	31	10,8	6	2,9
	Nad 2 do 5 let	74	25,8	18	8,7
	Nad 5 do 10 let	59	20,6	28	13,5
	Nad 10 do 20 let	74	25,8	49	23,6
	Več kot 20 let	49	17,1	107	51,4
Število zaposlenih	5 in manj	236	82,2	131	63,0
	6–10	28	9,8	29	13,9
	11–30	10	3,5	34	16,3
	31–50	6	2,1	5	2,4
	51–100	4	1,4	4	1,9
	101–250	3	1,0	5	2,4
Vloga v podjetju	Sem lastnik	132	46,0	64	30,8
	Sem lastnik in manager	115	40,1	102	49,0
	Drugo	40	13,9	42	20,2
Resursi za normalno poslovanje	Za manj kot 1 mesec	50	17,4	22	10,6
	Za 1–3 mesecev	144	50,2	100	48,1
	Za 4–6 mesecev	59	20,6	49	23,6
	Za 7–12 mesecev	17	5,9	19	9,1
	Za več kot 12 mesecev	17	5,9	18	8,7
Čas, da si podjetje opomore, če se kriza konča	Takoj	25	8,7	31	14,9
	Do 3 mesece	95	33,1	37	17,8
	3–6 mesecev	68	23,7	37	17,8
	6–12 mesecev	49	17,1	58	27,9
	Več kot 12 mesecev	42	14,6	21	10,1
	Več kot 24 mesecev	7	2,4	16	7,7
	Nikdar več si ne bo opomoglo	1	0,3	8	3,8

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število, (2) delež v odstotkih.

V nadaljevanju smo z nekaterimi splošnimi trditvami preverili, kakšno je mnenje menedžerjev o vplivu pandemije na turistično gospodarstvo. Indikatorji v preglednici 2 podajajo podrobnejši vpogled v razmišljanje menedžerjev o pandemiji v obeh državah. Iz rezultatov izhaja, da menedžerji obeh držav enako ($M = 4,68$) ocenjujejo vpliv krize na poslovanje

Preglednica 2 Mnenje managerjev o vplivu pandemije

Spremenljivke	Slovenija		Češka	
	M	SD	M	SD
Pandemija koronavirusa je pomembno vplivala na naše poslovanje	4,68	0,906	4,68	0,760
Pandemija koronavirusa je vplivala na vse gospodarske dejavnosti, ne zgolj na turizem	4,40	0,879	3,99	1,012
Tuji gosti so znatno zmanjšali število rezervacij	4,63	0,833	4,32	1,005
Domači gosti so znatno zmanjšali število rezervacij	4,31	1,014	3,88	1,175
Moje/naše podjetje bo preživelo krizo	3,71	0,782	3,68	0,820
V naslednjih 3–6 mesecih bomo morali zmanjšati število zaposlenih	3,06	1,233	3,21	1,237
V naslednjih 3–6 mesecih bomo morali podjetje zapreti	2,31	1,040	2,50	1,002
Pričakujemo pomoč države (vlade) pri premagovanju posledic krize	4,22	1,136	3,55	1,314
Pričakujemo pomoč bank pri premag. posledic krize	3,86	1,280	2,78	1,310
Pričakujemo pomoč turističnih organizacij (državne, lokalnih) pri premagovanju posledic krize	3,99	1,194	3,34	1,217
Zadovoljen sem z načinom odzivanja države in oblasti na krizo v smislu zaščite življenj ter pomoči prebivalstvu	3,14	1,114	2,78	1,190
Zadovoljen sem z načinom odzivanja države in oblasti na krizo v smislu pomoči podjetjem	2,93	1,114	2,43	1,186
Zadovoljen sem z načinom odzivanja bank na krizo glede na nudeno pomoč podjetjem	2,61	0,950	2,49	1,026
12 mesecev po pand. bodo ljudje zagotovo potovali manj	4,09	1,076	3,88	1,021
24 mesecev po pand. bodo ljudje zagotovo potovali manj	3,01	1,077	3,17	1,112
Sezona 2020 se lahko šteje za propadlo	3,86	1,134	3,92	1,201
Turistični trg nikoli več ne bo enak	3,23	1,102	3,58	1,023
Prihodnje leto bo ponovno uspešno za turizem	3,20	0,845	2,85	0,897
Posel bo po krizi (še) močnejši	2,57	0,943	2,41	1,008
Izgubljenih gostov in trgov ne bomo mogli več povrniti	2,89	1,049	2,81	0,912
Imam dovolj informacij o namerah oblasti za pomoč podjetjem	2,96	0,989	1,99	1,125
Imam dovolj informacij o pandemiji in učinkih virusa	3,55	1,036	3,16	1,158
Zadovoljen sem s tem, kako mediji prenašajo informacije o pandemiji	2,73	1,119	2,48	1,103

OPOMBE M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon.

MSP. Pri tem je zanimivo, da menedžerji slovenskih MSP nekoliko optimističneje ocenjujejo verjetnost preživetja po krizi ($M = 3,71$) kot njihovi češki kolegi ($M = 3,68$). Slovenski menedžerji so v povprečju zadovoljnejši z odzivom države ($M = 2,93$) in bank ($M = 2,61$) na krizo kot češki.

Preglednica 3 Prakse kriznega upravljanja

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		M	SD	M	SD
Vidik trženja	Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	3,72	1,377	3,70	1,064
	Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	3,66	1,163	3,25	1,068
	Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	3,30	1,182	2,56	1,133
	Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrižne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja	4,07	0,840	3,84	0,920
	Osredotočili se bomo na lojalne goste	4,10	0,968	3,96	0,971
	Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	4,07	0,980	3,50	1,158
	Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	3,16	1,166	2,49	1,046
	Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo	3,48	1,194	3,86	0,933
	Izboljšali bomo kakovost ponudbe	3,92	1,028	3,79	1,018
Vidik virov	Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	3,83	1,852	2,60	1,127
	Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	4,17	1,612	2,81	1,071
	Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	3,77	1,689	2,80	1,187
	Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	4,17	1,377	3,49	0,958
	Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	3,53	1,781	2,88	1,142
	Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	3,53	1,453	2,71	1,054
	Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	3,19	1,806	2,91	1,187
	Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	3,29	1,948	2,48	1,152

Nadaljevanje na naslednji strani

Rezultati, predstavljeni v preglednici 3, kažejo odziv menedžerjev na krizo. Iz njih izhaja, da so bile vse prakse na lestvici od 1 do 5 ocenjene relativno visoko.

Rezultati nakazujejo, da se slovenski managerji v povprečju bolj poslužujejo uporabe kriznih praks ($M = 3,78$) v primerjavi s češkimi kolegi ($M = 3,29$). Pri tem slovenski managerji v največji meri podpirajo aktivnosti,

Preglednica 3 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

Spremenljivke		Slovenija		Češka	
		M	SD	M	SD
Vidik stroškov	Zmanjšali bomo stroške poslovanja	4,01	1,077	3,88	0,960
	Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti	3,68	1,221	3,81	0,971
	Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	3,83	1,124	3,89	0,865
	Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	3,84	1,481	3,62	0,999
	Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	3,80	1,422	2,54	1,088
	Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov	3,88	1,346	3,43	0,910
	Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	3,89	1,248	3,35	1,129
Vidik povezo- vanja	Sodelovali bomo z drugimi turističnimi po- nudniki	4,19	1,011	3,88	0,838
	Pristopili bomo v različna sektorska združe- nja, zbornice, društva itd.	3,54	1,239	3,01	0,982
	Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo pre- poznavnost turistične destinacije	4,35	0,992	3,84	0,899

OPOMBE M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon.

ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije ($M = 4,35$), medtem ko se češki managerji v največji možni meri osredotočajo na lojalne goste ($M = 3,96$). Iz rezultatov prav tako izhaja, da se menedžerji slovenskih MSP najredkeje poslužujejo prakse, ki vključuje povečanje proračuna za trženje in oglaševanje ($M = 3,16$). Nasprotno pa se češki menedžerji najredkeje poslužujejo prakse, ki vključuje zamenjavo (nadomestilo) redno zaposlenih s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas ($M = 2,48$).

Podrobna analiza je razkrila, da se tako slovenski kot tudi češki managerji v največji meri poslužujejo praks, ki se nanašajo na vidik povezo- vanja (slovenski managerji: $M = 4,03$; češki managerji: $M = 3,57$), sledijo pa jim prakse, ki zajemajo vidik stroškov (slovenski managerji: $M = 3,85$; češki managerji: $M = 3,50$).

EKSPLOLATIVNA FAKTORSKA ANALIZA (EFA)

V nadaljevanju analize smo s pomočjo EFA preverili, ali se posamezne prakse kriznega upravljanja združijo v dimenzije, ki smo jih identificirali ob pregledu literature. V EFA smo vključili vzorca iz obeh držav.

Preglednica 4 KMO in Bartletov test

KMO-kazalnik primernosti podatkov		0,892
Bartlettov preizkus sferičnosti	Približen χ^2	5067,448
	Stopinje prostosti	351
	Stopnja pomembnosti	0,000

Pred izvedbo EFA smo preverili korelacijske koeficiente med izbranimi merjenimi spremenljivkami. Korelacijski koeficienti so bili v vseh primerih ustrezni in posledično smo v faktorski analizi lahko obdržali vse spremenljivke. Vrednosti Kaiser-Mayer-Olkinove mere ustreznosti (KMO) in Bartlettovega testa sferičnosti prikazujemo v preglednica 4.

Iz preglednice 4 je razvidno, da je vrednost KMO-testa 0,892, kar pomeni, da je vzorec primeren za izvedbo faktorske analize. *P*-vrednost Bartlettovega testa je $0,000 < 0,05$ (približen $\chi^2 = 5067,448$, $DF = 351$). Rezultati nakazujejo obstoj povezav med spremenljivkami, pri čemer smo pri določitvi števila faktorjev upoštevali Kaiserjevo pravilo, da morajo biti lastne vrednosti nad 1. V nadaljevanju smo preverili komunalitete za vse spremenljivke. Rezultati analize, prikazani v preglednici 5, nakazujejo obstoj sedmih faktorjev, ki skupaj pojasnijo 55,91 % variance.

Kot je razvidno iz preglednice 5, komunalitete v stolpcu »Po izločitvi faktorjev« nakazujejo odstotek variance posamezne spremenljivke, ki je pojasnjena z dobljenimi sedmimi faktorji. Z njimi lahko pojasnimo največji delež variance spremenljivke »Osredotočili se bomo na lojalne goste« (0,797). Najnižja komunaliteta je pri spremenljivki »Izboljšali bomo kakovost ponudbe« (0,232). Le-ta je nižja kot 0,3 (Field, 2018), zato smo jo izločili iz nadaljnje analize. V naslednjem koraku smo iz istega razloga izločili še spremenljivko »Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo«.

V tretjem poskusu so imele izbrane spremenljivke vrednosti komunalitet višje od 0,3. Ob tem smo ponovno preverili tudi vrednosti KMO in Bartlettovega testa. Vrednost KMO-testa je bila 0,896, kar pomeni, da je bil vzorec primeren za izvedbo faktorske analize. *P*-vrednost Bartlettovega testa je bila $0,000 < 0,05$ (približen $\chi^2 = 4921,138$, $DF = 300$). Pri določitvi števila faktorjev smo ponovno upoštevali Kaiserjevo pravilo, da morajo biti lastne vrednosti nad 1. Rezultati, prikazani v preglednici 6, nakazujejo obstoj šestih faktorjev, ki skupaj pojasnijo 56,67 % variance.

V nadaljevanju smo preverili nerotirane faktorske uteži. Ker iz rezultatov izhaja, da glede na absolutne vrednosti faktorskih uteži velik delež

Preglednica 5 Komunalitete za 27 praks kriznega upravljanja

Spremenljivke	(1)	(2)
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	0,463	0,537
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	0,573	0,749
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	0,382	0,342
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja	0,388	0,376
Osredotočili se bomo na lojalne goste	0,470	0,797
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	0,411	0,425
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	0,478	0,546
Spremljali bomo naše konkurente in glede na njihovo delovanje prilagajali naše trženjske aktivnosti ter ponudbo,	0,311	0,352
Izboljšali bomo kakovost ponudbe	0,244	0,232
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,691	0,682
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,692	0,684
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,670	0,686
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,601	0,610
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,724	0,758
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,598	0,608
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,665	0,658
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,689	0,670
Zmanjšali bomo stroške poslovanja	0,415	0,599
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in fin. obveznosti	0,482	0,555
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	0,494	0,422
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	0,567	0,580
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	0,457	0,525
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obrat. stroškov	0,556	0,593
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	0,391	0,405
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki	0,508	0,775
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.	0,497	0,495
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prep. turistične destinacije	0,435	0,437

О P O M B E Naslovi stolpcev: (1) začetne, (2) po izločitvi faktorjev. Uporabljena je metoda glavnih osi.

spremenljivk spada v prvi faktor (posledično je rešitev precej neuravnotežena), smo v nadaljevanju (glej preglednico 7) s pravokotno rotacijo preverili še rotirano rešitev.

Preglednica 6 Komunalitete za 25 praks kriznega upravljanja

Spremenljivke	(1)	(2)
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente	0,457	0,468
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti	0,579	0,758
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste	0,389	0,346
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja	0,389	0,384
Osredotočite se bomo na lojalne goste	0,462	0,857
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale	0,415	0,428
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje	0,446	0,464
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,682	0,672
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,694	0,681
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,661	0,686
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,600	0,574
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,724	0,761
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,582	0,590
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,656	0,646
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,678	0,645
Zmanjšali bomo stroške poslovanja	0,405	0,641
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in fin. obveznosti	0,475	0,529
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov	0,487	0,392
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke	0,555	0,618
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve	0,445	0,386
Uporabili bomo nove (IKT) tehnologije za zmanjšanje obrat. stroškov	0,547	0,592
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe	0,384	0,350
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki	0,502	0,764
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.	0,496	0,499
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prep. turistične destinacije	0,435	0,436

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) začetne, (2) po izločitvi faktorjev. Uporabljena je metoda glavnih osi.

Kot izhaja iz preglednice 7, lahko identificirane prakse kriznega upravljanja razvrstimo v šest faktorjev (dimenzij), ki smo jih glede na prevladujoči delež spremenljivk (praks) smiselno poimenovali kot: (1) človeški viri, (2) trženje in oglaševanje, (3) reorganizacija in optimizacija, (4) povezovanje, (5) osredotočenost na goste ter (6) nižanje stroškov in odlog plačil.

Preglednica 7 Faktorske uteži za merjene spremenljivke (pravokotna rotacija)

Spremenljivke	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta	0,859					
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,845					
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje	0,835					
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas	0,785					
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.)	0,771					
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih	0,715					
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih	0,631					
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja	0,504		0,348			
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti		0,881				
Osredotočili se bomo na nove tržne segmente		0,699				
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje		0,570				
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in pop.		0,412				
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale		0,380				
Opustili bomo neprofitabilne aktivnosti in zaprli nekatere oddelke			0,718			
Uporabili bomo nove (ICT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov			0,623			
Nabavljali bomo cenovno ugod. izdelke in storitve			0,469			
Ustvarili bomo dodatne vire prihodkov			0,401			
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe			0,327			

*Nadaljevanje na naslednji strani***RAZLIKE MED DRŽAVAMA**

V nadaljevanju analize smo preverili obstoj statistično značilnih razlik med državama pri predhodno identificiranih skupinah faktorjev. Ker podatki ne izpolnjujejo pogoja normalne porazdelitve, smo uporabili neparametrični Mann-Whitney U-test. Razlike med šestimi faktorji glede na obe državi prikazujemo v preglednici 8.

Preglednica 7 Nadaljevanje s prejšnje strani

Spremenljivke	Faktor					
	1	2	3	4	5	6
Sodelovali bomo z drugimi tur. ponudniki				0,906		
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznatnost turistične destinacije				0,584		
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd.				0,580		
Osredotočili se bomo na lojalne goste					0,940	
Osred. se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja					0,596	
Zmanjšali bomo stroške poslovanja						0,773
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti						0,570
Delež pojasnjene variance	32,34	8,97	5,46	4,11	3,27	2,51

OPOMBE Zaradi preglednosti ne prikazujemo uteži z vrednostjo <0,3.

Preglednica 8 Razlike med faktorji (med državama)

Postavka	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 2	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6
Mann-Whitney U	9848,000	9922,000	10929,000	7895,000	9506,000	13988,000
Wilcoxon W	14699,000	14773,000	15780,000	12746,000	14357,000	18839,000
Z	-4,431	-4,354	-3,295	-6,485	-4,791	-0,079
Signifikanca	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,937

Rezultati, prikazani v preglednici 8, nakazujejo, da do statistično značilnih razlik med državama prihaja pri petih faktorjih, z izjemo šestega faktorja. Za potrebe nadaljnje analize smo preverili, pri katerih spremenljivkah prihaja do statistično značilnih razlik med državama.

Iz preglednice 9 je razvidno, da do razlik prihaja pri 19 praksah kriznega upravljanja, pri čemer do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki sodijo v prvi faktor (dimenzija človeški viri). Preverili smo tudi, ali statistično značilne razlike pri posameznih praksah obstajajo tudi glede na izbrano glavno dejavnost (neodvisno od države). V analizo smo zajeli tiste merjene spremenljivke, ki so zajete v faktorski analizi. Rezultati, prikazani v preglednici 10, nakazujejo obstoj statistično značilnih razlik med dejavnostmi pri nekaterih merjenih spremenljivkah.

Tako kot med državama (preglednica 9) tudi med dejavnostmi (preglednica 10) do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki pripadajo prvemu faktorju (dimenzija človeški viri). V nadaljevanju smo

Preglednica 9 Razlike med merjenimi spremenljivkami (med državama)

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	15382,000	29578,000	-6,610	0,000
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F 1)	12782,500	26643,500	-8,430	0,000
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	15974,500	29340,500	-5,713	0,000
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	16288,000	28223,000	-4,747	0,000
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F 1)	18560,500	30650,500	-2,957	0,003
Spremenili bomo organizacijsko strukturo podjetja (F 1)	15709,000	28589,000	-5,759	0,000
Redno zaposlene bomo nadomestili s študenti ali z zaposlenimi za krajši delovni čas (F 1)	18858,000	31899,000	-3,320	0,001
Povečali bomo oglaševalske aktivnosti (F 2)	22498,000	41413,000	-3,726	0,000
Zagotovili bomo cenovno ugodne akcije in popuste (F 2)	18596,500	38297,500	-6,679	0,000
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F 2)	17840,500	36176,500	-6,846	0,000
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F 2)	20377,500	38522,500	-4,997	0,000
Nabavljali bomo cenovno ugodnejše izdelke in storitve (F 3)	12995,000	29466,000	-9,353	0,000
Uporabili bomo nove (ICT) tehnologije za zmanjšanje obratovalnih stroškov (F 3)	20234,000	34095,000	-2,795	0,005
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F 3)	20099,500	36209,500	-4,096	0,000
Sodelovali bomo z drugimi turističnimi ponudniki (F 4)	22379,000	42279,000	-4,365	0,000

Nadaljevanje na naslednji strani

za podrobnejše ugotavljanje razlik uporabili neparametrični test Mann-Whitneyjev U-test.

Iz preglednice 11 je razvidno, da pri dejavnostih nastanitvenega gostinstva ter potovalnih agencij prihaja do statistično značilnih razlik le pri dveh praksah kriznega upravljanja, pri tem pa vsaka praksa sodi v svoj faktor (F 1 = človeški viri; F 2 = trženje).

Preglednica 9 Nadaljevanje s prejšnje strani

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Pristopili bomo v različna sektorska združenja, zbornice, društva itd. (F4)	20761,000	39482,000	-4,880	0,000
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije (F4)	18977,500	38087,500	-6,394	0,000
Osredotočili se bomo na obstoječe (predkrizne) segmente gostov, njihove želje in pričakovanja (F5)	24126,500	42271,500	-2,357	0,018
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	24376,000	65704,000	-2,159	0,031

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

Preglednica 10 Razlike med merjenimi spremenljivkami (med dejavnostmi)

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F1)	10,166	2	0,006
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	7,442	2	0,024
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	11,646	2	0,003
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F1)	13,570	2	0,001
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F1)	14,459	2	0,001
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih (F1)	14,295	2	0,001
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F2)	7,109	2	0,029
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F2)	7,080	2	0,029
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F3)	7,767	2	0,021
Podpirali bomo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije (F4)	7,443	2	0,024
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	10,612	2	0,005

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Kruskal-Wallis H, (2) Wilcoxon W, (3) signifikanca.

Iz preglednice 12 je razvidno, da pri dejavnostih nastanitvenega ter prehranbnega gostinstva prihaja do statistično značilnih razlik pri petih praksah kriznega upravljanja, pri tem pa kar štiri prakse sodijo v prvi faktor (dimenzija človeški viri).

Iz preglednice 13 je razvidno, da med prehranbnim gostinstvom ter

Preglednica 11 Razlike v praksah med nastanitvenim gostinstvom in potovalnimi agencijami

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	8830,500	16958,500	-2,941	0,003
Povečali bomo proračun za trženje in oglaševanje (F 2)	11159,500	22334,500	-2,616	0,009
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F 6)	11154,500	26907,500	-2,429	0,015

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

Preglednica 12 Razlike v praksah med nastanitvenim in prehrabnim gostinstvom

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F 1)	7434,000	13320,000	-2,886	0,004
Zmanjšali bomo število zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F 1)	7008,000	12894,000	-3,402	0,001
Povečali bomo produktivnost (delovno storilnost) zaposlenih (F 1)	7087,500	12758,500	-3,259	0,001
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F 1)	6847,000	12518,000	-3,523	0,000
Izkoristili bomo elektronsko trženje in nove distribucijske kanale (F 2)	7868,000	13754,000	-2,796	0,005

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

potovalnimi agencijami prihaja do statistično značilnih razlik pri petih praksah kriznega upravljanja. Tudi v tem primeru večina praks (štiri izmed petih) sodijo v prvi faktor (dimenzijo človeški viri).

Razprava in zaključek

Namen pričujoče raziskave je bil preučiti, kako so se turistična MSP odzvala na krizo, ki jo je povzročila pandemija covid-19. Skladno z namenom smo si postavili sledeča cilja: (1) preučiti, ali med češkimi in slovenskimi turističnimi MSP obstaja razlika v implementaciji praks kriznega upravljanja, ter (2) ugotoviti, ali med različnimi vrstami turističnih MSP obstajajo razlike v kriznem upravljanju.

Med državama obstajajo številne podobnosti, kot npr. izkušnje s tran-

Preglednica 13 Razlike v praksah med prehrabnim gostinstvom in potovalnimi agencijami

Spremenljivke	(1)	(2)	(3)	(4)
Znižali bomo plače zaposlenih glede na predkrizno obdobje (F1)	5720,000	11498,000	-2,925	0,003
Zaposlenim bomo omogočili nefinančne vzpodbude in nagrade (npr. prosti dnevi itd.) (F1)	5766,000	11652,000	-2,781	0,005
Zahtevali bomo, da zaposleni opravljajo dodatna dela in naloge, ki niso v opisu delovnega mesta (F1)	5129,000	10800,000	-3,230	0,001
Podaljšali bomo delovni čas zaposlenih (F1)	5150,500	10928,500	-3,844	0,000
Skrčili bomo investicije, namenjene posodobitvam in širitvi ponudbe (F3)	6084,000	11970,000	-2,716	0,007
Preložili bomo plačilo nekaterih stroškov drugih in finančnih obveznosti (F6)	6360,000	12355,000	-3,060	0,002

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) Mann-Whitney U, (2) Wilcoxon W, (3) Z, (4) signifikanca.

zicijo, relativno kratka tradicija podjetništva, prevladujoči delež mikro-podjetij, podobna višina likvidnostnih sredstev (rezerv) MSP itd. Kljub podobnostim pa ugotavljamo, da med MSP v obeh državah obstajajo nekatere razlike, ki se kažejo predvsem v daljši tradiciji poslovanja čeških MSP ter v optimističnejšem pogledu slovenskih menedžerjev na krizo in njihovem višjem zadovoljstvu z odzivom različnih deležnikov (bank, države, medijev) pri nujenju pomoči in informacij, s katerimi se posledično lažje spopadajo s krizo. Na osnovi rezultatov raziskave prav tako ugotavljamo, da se slovenski managerji v povprečju bolj poslužujejo uporabe praks kriznega upravljanja ($M = 3,78$) v primerjavi s svojimi češkimi kolegi ($M = 3,29$). Pri tem slovenski managerji v največji meri podpirajo aktivnosti, ki izboljšujejo prepoznavnost turistične destinacije, medtem ko se češki managerji primarno osredotočajo na lojalne goste (glej preglednico 3).

Podrobnejša analiza (EFA), izvedena na vzorcu obeh držav, razkriva, da se menedžerji slovenskih in čeških turističnih MSP najbolj osredotočajo na prakse s področja človeških virov in trženja. Zanimivo je predvsem dejstvo, da smo bili zaradi prenizkih komunalitet iz analize primorani izključiti spremenljivki, ki merita izboljšanje kakovosti ponudbe ter spremljanje aktivnosti konkurence (glej preglednico 5). Iz rezultatov EFA tako

izhaja, da se menedžerji najbolj poslužujejo 25 praks kriznega upravljanja, ki jih lahko strnemo v sledeče dimenzije (glede na pomen): človeški viri, trženje in oglaševanje, reorganizacija in optimizacija, povezovanje, osredotočenost na goste ter nižanje stroškov in odlog plačil. Pričujoča raziskava je pokazala, da imata dimenziji človeški viri ter trženje in oglaševanje daleč največji pomen pri obvladovanju krize.

V nadaljevanju analize smo preverili obstoj statistično značilnih razlik med državama pri ugotovljenih faktorjih oziroma dimenzijah kriznega upravljanja. Rezultati nakazujejo, da do statistično značilnih razlik prihaja pri vseh identificiranih dimenzijah (glej preglednico 8), saj do razlik prihaja pri kar 19 praksah (od skupno 25). Do največjih razlik prihaja med spremenljivkami, ki sodijo v prvi faktor oziroma dimenzijo človeški viri. Zaradi pomanjkanja primerljivih raziskav težko poiščemo razloge za identificirane razlike, a so slednje morebiti tudi posledica razlik med vzorcema (glej preglednico 1).

Neodvisno od države pa do razlik v implementaciji identificiranih praks prihaja tudi znotraj posamezne dejavnosti (glej preglednico 10). Tudi med različnimi dejavnostmi se največje razlike pojavljajo med spremenljivkami, ki sodijo v dimenzijo upravljanje s človeškimi viri. Iz preglednice 11 je razvidno, da med MSP s področja nastanitvenega gostinstva in tistih s področja potovalnih agencij do statistično značilnih razlik prihaja pri treh praksah kriznega upravljanja, medtem ko med MSP, ki delujejo na področjih nastanitvenega, in tistimi, ki delujejo na področju prehrabnega gostinstva, do statistično značilnih razlik prihaja pri petih praksah kriznega upravljanja (glej preglednico 12). Ugotavljamo, da do največjih razlik prihaja med prehrabnim gostinstvom in potovalnimi agencijami. Iz preglednice 13 namreč izhaja, da se med tema dejavnostma statistično značilne razlike pojavljajo pri kar šestih praksah kriznega upravljanja. Tudi v primeru preučevanih razlik med prehrabnimi MSP ter potovalnimi agencijami največji delež kriznih praks sodi v prvi faktor oziroma dimenzijo človeški viri. Rezultati raziskave sovpadajo z ugotovitvami Kukanje idr. (2020), ki so preučili prakse kriznega upravljanja v Sloveniji. Avtorji so prav tako ugotovili razlike v implementiranih kriznih praksah med različnimi vrstami MSP. Možna razlaga za manjše razlike med nastanitvenimi MSP in potovalnimi agencijami morebiti izhaja iz dejstva, da so nastanitvena MSP in potovalne agencije relativno povezana podjetja, medtem ko med prehrabnimi MSP in potovalnimi agencijami obstajajo večje razlike v specifičnosti delovnih (operativnih) procesov.

Nadalje je raziskava pokazala, da se krizno upravljanje izvaja s kombinacijami različnih praks kriznega upravljanja. Posledično lahko domnevamo, da so bile prakse kriznega upravljanja uporabljene reaktivno (kot neposreden odziv na krizo), saj prevladujejo prakse s področij človeški viri, trženje in nadzor stroškov. Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami predhodnih raziskav (Alonso-Almeida in Bremser, 2013; Kukanja in Planinc, 2013; Kukanja idr., 2020), v katerih so avtorji poročali, da so se turistična MSP na zunanje krize odzvala predvsem z izvajanjem operativnih praks, ki so bile povezane s človeškimi viri in z nižanjem stroškov poslovanja.

Turizem je delovno intenzivna dejavnost. Optimizacija stroškov je zato pričakovan dejavnik kriznega upravljanja, vendar pa je k nižanju stroškov (predvsem stroškov dela) potrebno pristopiti premišljeno. Prakse kriznega upravljanja, ki se odražajo v nižanju stroškov dela, imajo lahko dolgoročne negativne posledice za poslovanje turističnih MSP, saj so ravno zaposleni ključni dejavnik, ki vpliva na zagotavljanja kakovosti ponudbe (Kukanja, 2017). Pred zmanjševanjem števila zaposlenih je zato po mnenju McCoola (2012) smiselno zaposlene aktivneje vključiti v strategije kriznega upravljanja. Alonso-Almeida in Bremserjeva (2013) pri tem navajata, da je potrebno drastičnejše ukrepe, kot je zmanjšanje števila zaposlenih, predhodno nadomestiti z ukrepi, ki bodo izboljšali učinkovitost in poslovno uspešnost MSP.

Zanimivo je, da so rezultati raziskave pokazali, da se menedžerji v boju s krizo močno zanašajo tudi na organizacijsko podporo (skupni pristop) in ne zgolj na trženjske aktivnosti (individualni pristop). Turistična MSP so namreč odvisna od edinstvenih odnosov z različnimi deležniki (npr. gosti, delavci, dobavitelji itd.). Izgradnja menjalnih odnosov je dolgotrajen proces, ki temelji tudi na zaupanju in ugledu (imidžu) ponudnika. V kolikor bi se MSP odločilo za stečaj, bi slednje pomenilo ponovno izgradnjo odnosov, kar bi dodatno upočasnilo okrevanje gospodarstva po pandemiji.

Pričujoča raziskava prispeva k razumevanju kriznega upravljanja v turističnih MSP v dveh posttranzicijskih državah in predstavlja prvo tovrstno delo na področju kriznega upravljanja v turističnih MSP v obdobju pandemije. Kljub temu ima raziskava številne omejitve, ki izhajajo iz relativno omejenih geografskih območij, na katerih je bila študija izvedena. Prihodnje raziskave je torej smiselno razširiti tudi na druge države EU. Izhajajoč iz dejstva, da je bil odziv obeh vlad skladen s smernicami EU, lahko predvidevamo, da so bile podobne prakse kriznega upravljanja (ne

glede na njihov pomen) implementirane tudi v turističnih MSP, ki poslujejo v drugih državah članicah EU. Na osnovi ugotovitev lahko predvidevamo, da med MSP obstajajo statistično značilne razlike v kriznem upravljanju.

Raziskava se osredotoča zgolj na trenutek (posnetek) stanja med pandemijo in obstaja verjetnost, da so MSP v različnih časovnih fazah implementirala različne prakse kriznega upravljanja. Zato je smiselno, da se prihodnje raziskave osredotočijo na longitudinalni pristop ter vključijo večji nabor spremenljivk (npr. finančne podatke, inovativnost itd.), s pomočjo katerih bi bolje osvetlili vpliv krize na poslovanje turističnih MSP med pandemijo. Pomemben prispevek k razumevanju poslovanja MSP bi predstavljala tudi analiza pričakovanj gostov med krizo in po njej, na osnovi katere bi lahko bolje razumeli razvoj turističnega povpraševanja po pandemiji. Ker, kot izhaja iz rezultatov raziskave, med državami in različnimi vrstami MSP obstajajo razlike v uporabi tehnik kriznega upravljanja, se nakazuje potreba po ciljnem oblikovanju politik za okrevanje po pandemiji, ki bi upoštevale različne vrste turističnih MSP.

V okviru priporočil menedžerjem turističnih MSP velja napotek, naj se osredotočajo na zagotavljanje večje učinkovitosti in konkurenčnosti, pri čemer je posebej priporočljivo, da sodelujejo tako z drugimi MSP kot s sektorskimi združenji in z raziskovalnimi institucijami, saj trenutna pandemija predstavlja unikum v sodobni človeški zgodovini. Izmenjava znanj, izkušenj in primerov dobre prakse lahko menedžerjem olajša spopadanje s pandemijo. Trenutna kriza bo sčasoma minila, a nas izkušnje učijo, da se bodo pojavljale nove krizne razmere. Znanje in izkušnje, pridobljene tekom trenutne pandemije, je zato smiselno uporabiti tudi za spopadanje s prihodnjimi kriznimi situacijami ter za dvig (izgradnjo) odpornosti MSP pred izzivi novih kriznih razmer.

Literatura

- AJPES. (B. l.). *Fi=Po Finančni podatki*. <https://www.ajpes.si/fipo/pomoc.asp?id>
- Alonso-Almeida, M. D. M., in Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 141–148.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., in Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: Effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641–1661.
- Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago Solis, M. A., in Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International jo-*

- urnal of hospitality management*, 91, 102654. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., in Hao, W. (2020). *Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., in Wood, G. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184.
- Andoh, R. (2020). The impact of COVID-19 on global economy: The case of the Czech Republic. *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Advanced Technology*, 1(2), 22–29.
- Arora, R. (2012). A mixed method approach to understanding the role of emotions and sensual delight in dining experience. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 333–343.
- Azabagaoglu, M. O., in Oraman, Y. (2011). Analysis of customer expectations after the recession: Case of food sector. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 24, 229–236.
- BDO. (2021, 20. april). *State financial support related to coronavirus*. <https://www.bdo.cz/en-gb/insights/featured-insights/state-financial-support-related-to-coronavirus>
- Beirman, D. (2011). The integration of emergency management and tourism. *Australian Journal of Emergency Management*, 26(3), 30–34.
- Blažević, Z., in Drvenkar, N. (2011). The last minute arrangement as a price strategy of the Croatian tourism at the time of recession. V D. Križman Pavlović in D. Benazić (ur.), 22. *CROMAR Congress: 'Marketing Challenges in New Economy'* (str. 104–122). Juraj Dobrila Univerza v Puli, Oddelek za ekonomijo in turizem »Dr. Mijo Mirković«.
- Bulin, D., in Tenie, I.-P. (2020). Preliminary assessment of the COVID-19 pandemic impact on the tourism industry. *Global Economic Observer*, 8(1), 41–46.
- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., in Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103037>
- Campiranon, K., in Scott, N. (2014). Critical success factors for crisis recovery management: A case study of Phuket hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(3), 313–326.
- Carruthers, P. (2020). How Coronavirus can kill small businesses: COVID-19. *Personal Finance*, 471, 8–10.
- Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J., in Belas, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*, 13(3), 248–263.
- Cowling, M., Brown, R., in Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 593–604.
- Doern, R., Williams, N., in Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship

- and crises: Business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412.
- Drăgoi, A.-E. (2020). Supporting the EU economy through state aid during COVID-19 crisis: A comparative approach. *Global Economic Observer*, 8(1), 11–18.
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116(1), 199–208.
- European Commission. (2020). *Temporary framework for state aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak* (str. 12).
- European Commission. (B.1.a). *Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs)*. https://ec.europa.eu/growth/smes_en
- European Commission. (B.1.b). *SME definition*. https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Eurostat. (B.1). *Services by employment size class (NACE Rev. 2, H-N, S95)*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_sc_1b_se_r2&lang=en
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy* (IESE Business School Working Paper No. WP-1240-E). IESE Business School. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>
- Government of the Czech Republic. (2021, 9. februar). *Measures adopted by the Czech Government against the Coronavirus*. <https://www.vlada.cz/en/media-centrum/aktualne/measures-adopted-by-the-czech-government-against-coronavirus-180545>
- Hampson, D. P., in McGoldrick, P. J. (2017). Antecedents of consumer price consciousness in a turbulent economy. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 404–414.
- Hayes, D., in Patton, M. (2001). Proactive crisis-management strategies and the archaeological heritage. *International Journal of Heritage Studies*, 7(1), 37–58.
- Hlavackova, M. (2020). *Impact of COVID-19 on the Czech tourism and food service sectors*. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.
- Iordache, C. (2013). Management strategies of the financial-economical crisis in the hotel's domain. *Theoretical and Applied Economics*, 20(9), 115–126.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., in Benckendorff, P. (2019). Bibliometric visualisation: An application in tourism crisis and disaster management research. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1925–1957.
- Juergensen, J., Guimón, J., in Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510.
- Kapiki, S. T. (2011). The impact of economic crisis on tourism and hospitality: Results from a study in Greece. *Central European Review of Economics and Finance*, 2(1), 19–30.
- Kimes, S. E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results from an international study. *Center for Hospitality Research Publications*, 9(12), 6–17.

- Kongolo, M. (2010). Job creation versus job shedding and the role of SMEs in economic development. *African Journal of Business Management*, 4(11), 2288–2295.
- Kottika, E., Özsoymer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., in Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365.
- Kukanja, M., in Planinc, T. (2013). The response of the restaurant industry to the financial crisis. *Ekonomski misao i praksa*, 22(1), 39–56.
- Kukanja, M., Planinc, T., in Sikošek, M. (2020). Crisis management practices in tourism SMEs during the Covid-19 pandemic. *Organizacija*, 53(4), 346–361.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., in Lu, L. (2020). The perceived impact of the Covid-19 epidemic: Evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards*, 4, 323–340.
- McCool, B. N. (2012). The need to be prepared: Disaster management in the hospitality industry. *Journal of Business and Hotel Management*, 1(28), 1–5.
- Mohammad, A. A., Jones, E., Dawood, A. A., in Fayed, H. A. S. (2016). Managing demand downturn for hotel rooms: Evidence from Cairo hotels. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 101–126.
- Novotný, L., in Pellešová, P. (2021). Impact of the COVID-19 crisis on the regulation to tourism in the Czech Republic. *Central European Public Administration Review*, 19(1), 199–222.
- Nummela, N., Paavilainen-Mäntymäki, E., Harikkala-Laihinen, R., in Raitis, J. (2020). When all doors close: Implications of COVID-19 for cosmopolitan entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 38(8), 711–717.
- OECD. (2020). *Financing SMEs and entrepreneurs 2020: An OECD scoreboard*. <https://doi.org/10.1787/061fe03d-en>
- Orens, R., in Reheul, A.-M. (2013). Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? *European Management Journal*, 31(6), 549–563.
- Ozili, P. K., in Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the global economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3562570>
- Portuguez Castro, M., in Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – Resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746.
- Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Fakulteta za družbene vede.
- Radwan, H. R. I. (2017). Managing hotels during economic challenges: A case study on hotels in Sharm El-Sheikh and Hurghada, Egypt. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 84–100.
- Seeler, S., Høegh-Guldberg, O., in Eide, D. (2021). Impacts on and responses of tourism SMEs and MES on the COVID-19 pandemic – The case of Norway. V S. K. Kulshreshtha (ur.), *Virus outbreaks and tourism* (str. 177–193). Emerald Publishing.
- Seraphin, H. (2019). Natural disaster and destination management: The case of the Caribbean and hurricane Irma. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 21–28.

- Shafi, M., Liu, J., in Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2(1), 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., in Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: Reality or fiction? *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 157-176.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., in Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 30(7), 754-777.
- Statistični urad Republike Slovenije. (B.l.). *Podjetja po dejavnosti (SKD 2008) in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, letno*. SiStat. <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1418801S.p>
- Thams, A., Zech, N., Rempel, D., in Ayia-Koi, A. (2020). *An initial assessment of economic impacts and operational challenges for the tourism & hospitality industry due to COVID-19* (IUBH Discussion Papers – Tourism & Hospitality, št. 2/2020). IUBH Internationale Hochschule. <https://www.econstor.eu/handle/10419/216762>
- The World Bank. (B.l.). *Small and medium enterprises (SMEs) finance: Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. <https://www.worldbank.org/en/topic/sme/finance>
- Thorgren, S., in Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Ulak, N. (2020). A preliminary study of novel Coronavirus disease (COVID-19) outbreak: A pandemic leading crisis in tourism industry of Nepal. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 10, 108-131.
- Urad Vlade Republike Slovenije za komuniciranje. (B.l.). *Koronavirus (SARS-COV-2)*. <https://www.gov.si/teme/koronavirus-sars-cov-2/>
- Varelas, S., in Apostolopoulos, N. (2020). The implementation of strategic management in Greek hospitality businesses in times of crisis. *Sustainability*, 12(17), 7211. <https://doi.org/10.3390/su1217211>
- Veleposlaništvo Republike Slovenije v Pragi. (B.l.). *Uvod v gospodarsko sodelovanje*. <http://www.praga.veleposlanistvo.si/index.php?id=700>
- Vidic, J. (2008). Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe. V J. Šifrer (ur.), *Javna in zasebna varnost: zbornik povzetkov; 9. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, 5. in 6. junij, 2008* (str. 1-20). Fakulteta za varnostne vede.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., in Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- World Health Organization. (B.l.). *Global research on coronavirus disease (COVID-19)*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/global-research-on-novel-coronavirus-2019-ncov>

- World Tourism Organization. (2020). *How are countries supporting tourism recovery?* (UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 1). <https://doi.org/10.18111/9789284421893>
- World Travel & Tourism Council. (B.l.). *Economic impact reports*. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-11). (2015). *Uradni list Republike Slovenije*, (55). <https://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2015-01-2281>

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 dnevom neposlovanja povzroča izgubo, so tako prehrabene 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).

Kukanja, M. (ur.). (2022). *Turistična podjetja in pandemija covid-19: krizno upravljanje, izzivi in priložnosti*. Založba Univerze na Primorskem.

 <https://doi.org/10.26493/978-961-293-127-8.93-111>

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 presojujejo 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 najpogosteje 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

Čprav 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 pričakovanih gostov). 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, prepriha 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 izpostavljanje 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 naslavljati 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, vplivnejših 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 covid-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 prehrabnenega 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

ZAZNAVE 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

О Р О М Б Е 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

О Р О М Б Е 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 nevtralno 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 obišejo do 8-krat mesečno, v četrti in peti pa moški, ki restavracijo obišejo 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 močneje 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>

Kakovost ponudbe v prehrabnem gostinstvu po pandemiji covida-19: trženjski vidik

Marko Kukanja

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
marko.kukanja@fts.upr.si

Saša Planinc

UP Fakulteta za turistične študije – Turistica
sasa.planinc@fts.upr.si

V pričujočem prispevku analiziramo pričakovano kakovost ponudbe v prehrabnih gostinskih obratih (P G O) ter pomen različnih dejavnikov (demografskih značilnosti gostov in menedžerjev, vrste P G O, percepcije menedžerjev o pričakovanih gostov, potrošniških navad) z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe po pandemiji. S pomočjo spletnega vprašalnika smo zbrali 364 odgovorov gostov ter 95 odgovorov menedžerjev. Merski instrument je temeljil na vprašalniku za merjenje trženjskega vidika kakovosti v prehrabnem gostinstvu (Kukanja, 2017a). Iz rezultatov analize izhaja, da bodo po pandemiji fizični dokazi najpomembnejša dimenzija kakovosti v P G O. Rezultati raziskave nakazujejo na dvig pričakovanj gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji, na razlike med pričakovanji gostov in percepcijo menedžerjev glede pomena posameznih indikatorjev kakovosti ter na kompleksnost povezav med preučevanimi sklopi spremenljivk.

Uvod

V prehrabnem gostinstvu je kakovost ena izmed pomembnejših značilnosti ponudbe, ki vpliva na zadovoljstvo gostov, konkurenčnost prehrabnih gostinskih obratov (P G O) ter njihovo poslovno uspešnost. Pravočasna in natančna meritev gostovih pričakovanj je ključnega pomena za zagotavljanje kakovostne ponudbe in učinkovito (optimalno) izrabo prvin poslovnega procesa v P G O (Kukanja in Planinc, 2018).

Čeprav je ocenjevanje kakovosti ponudbe izključno v (subjektivni) domeni gostov, je predpogoj za zagotavljanje kakovostne ponudbe dobro (realistično) poznavanje pričakovanj gostov s strani menedžmenta P G O. Odprava razkoraka, ki nastane v razmerju med pričakovanji gostov glede storitve ter zaznavo ponudnika o potrošnikovih pričakovanjih (razkorak

pozicioniranja), predstavlja osnovo za zagotavljanje kakovostne ponudbe (Parasuraman idr., 1985). Posledično sta z vidika menedžmenta kakovosti v prehrabnem gostinstvu pomembna tako vidik gostov (zunanj pogled na kakovost) kot vidik menedžerjev (notranji pogled).

Kljub pomenu menedžmenta PGO za zagotavljanje kakovostne ponudbe pa se glavnina znanstvenih del na področju prehrabnega gostinstva osredotoča zgolj na zunanj vidik kakovosti. V znanstveni literaturi lahko zasledimo le nekaj raziskav, ki so vključevale oba vidika (Dedeoğlu in Demirer, 2015; Kukanja, 2017a), medtem ko so raziskave, ki so preučevale zgolj vidik menedžmenta, redke (Kukanja in Planinc, 2018).

Z izbruhom pandemije v letu 2020 je bila dejavnost prehrabnega gostinstva postavljena pred resne izzive. Kriza, ki jo je povzročila pandemija, je močno zarezala v ustaljeno poslovanje PGO, kar se je odražalo tako v omejeni (prilagojeni) ponudbi PGO kot v spremenjenih nakupnih vzorcih gostov. Posledično so se številni raziskovalci (Byrd idr., 2021; Yost in Cheng, 2021; Wang idr., 2021) osredotočili na preučevanje sprememb v nakupnem vedenju gostov.

Zaradi spremenjenih pričakovanj gostov morajo menedžerji ustrezno prilagoditi ponudbo PGO. Kljub pomenu menedžmenta za zagotavljanje kakovostne ponudbe pa pri pregledu literature nismo zasledili raziskav, ki bi analizirale pogled menedžerjev na spremembe v pričakovanjih gostov med in/ali po pandemiji.

Namen pričujoče raziskave je preučiti, kako zagotoviti kakovost gostinske ponudbe v PGO po pandemiji covid-19 z uporabo trženjskega (7P) pristopa. Skladno z namenom so cilji: preučitev pomena posameznih trženjskih dimenzij z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe; analiza razlik v pričakovanjih gostov glede kakovosti ponudbe pred in po pandemiji; analiza razlik med pričakovanji (pogledi) menedžerjev in gostov glede kakovosti ponudbe; preučitev vpliva demografskih značilnosti gostov na njihova pričakovanja glede kakovosti ponudbe ter preučitev vpliva demografskih značilnosti menedžerjev, njihove upravljavske funkcije in vrste PGO na percepcijo menedžerjev o pričakovanjih gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji. Z raziskavo želimo poiskati odgovore na sledeča raziskovalna vprašanja (RV):

1. Ali obstajajo razlike v pričakovanjih gostov glede kakovosti ponudbe pred in po pandemiji?
2. Kakšen bo pomen posameznih trženjskih dimenzij kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe v PGO po pandemiji?

3. Ali imajo demografske značilnosti gostov značilen vpliv na njihova pričakovanja glede kakovosti ponudbe po pandemiji?
4. Ali imajo demografske značilnosti menedžerjev, njihova upravljavska funkcija ter vrsta PGO značilen vpliv na percepcijo menedžerjev o pričakovanih gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji?
5. Ali obstajajo značilne razlike med pričakovanji (pogledi) menedžerjev in gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji?

Izsledki raziskave bodo v pomoč menedžerjem PGO pri zagotavljanju kakovosti ponudbe in prilagoditvi trženjskih strategij ter pri optimizaciji proizvodnega procesa. Slednje lahko pripomore tudi k t. i. krepitvi odpornosti PGO (angl. *resilience*) po krizi in njihovemu učinkovitejšemu spopadanju s kriznimi situacijami v prihodnosti (Yost in Cheng, 2021). Po navedbah Zhonga idr. (2021) pandemija covid-19 najverjetneje ne bo zadnja kriza, s katero se bo človeštvo soočilo v bližnji prihodnosti.

Pričujoči prispevek temelji na mešanem metodološkem pristopu. Po pregledu literature smo primarne podatke zbrali s pomočjo spletnega vprašalnika. Oblikovanje merskega inštrumenta je temeljilo na študiji Kukanje (2017a, 2017b) ter na raziskavah Brewerjeve in Sebyjeve, (2021), Grobysa (2021), Pressmana idr. (2020), Tuzovica idr. (2021), Wang idr. (2021), Yanga idr. (2020) in Zhangove idr. (2021), na osnovi katerih smo prvotni vprašalnik, ki vključuje 35 indikatorjev kakovosti, dopolnili z dodatnimi sedmimi spremenljivkami (uporaba lokalnih sestavin, razpoložljivost razkužil, zaposlovanje lokalnega prebivalstva, možnost uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), informacije o varnostnih ukrepih, možnost prevzema in/ali dostave na dom ter možnost alternativnih oblik plačila). Za analizo in interpretacijo podatkov smo uporabili deskriptivno in bivariatno statistično analizo.

Pregled literature

KAKOVOST V PREHRABNEM GOSTINSTVU

V znanstveni literaturi lahko zasledimo različne opredelitve kakovosti. Parasuraman idr. (1985) so kakovost storitev opredelili kot vrzel med pričakovanji in percepcijami potrošnikov. Oakland (2014) je na osnovi preučitve različnih definicij kakovosti zaključil, da se kakovost nanaša predvsem na izpolnjevanje zahtev potrošnikov. Uran Maravičeva (2017, str. 33) je kakovost storitev opredelila kot »stopnjo, do katere lahko vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja storitve in imidž gostinskega podjetja zadovolji

goste«. Kukanja (2017b, str. 29) se je osredotočil na kakovost ponudbe v prehrabnem gostinstvu ter kakovost opredelil kot »značilnost storitve, da lahko s svojo osnovno – temeljno stopnjo kakovosti vsak element (posebej in kot celota) gostinske storitve, vsak element (posebej in kot celota) procesa izvajanja te storitve v PGO, zadovolji pričakovanja gostov«.

Pri preučevanju kakovosti storitev se raziskovalci primarno osredotočajo na preučevanje kriterijev (imenovanih tudi indikatorji ali dejavniki kakovosti), ki jih potrošniki uporabljajo pri ocenjevanju kakovosti ponudbe. Posledično dimenzije kakovosti zajemajo različne vsebinske indikatorje, ki se nanašajo na značilnosti oziroma lastnosti storitve, s pomočjo katerih potrošniki lažje ocenjujejo kakovost le-te.

Eden izmed najpogosteje uporabljenih modelov za merjenje kakovosti storitev je merski inštrument *SERVQUAL*, ki ga sestavlja 29 indikatorjev kakovosti, ki se smiselno združujejo v pet (*RATER*) dimenzij kakovosti, poimenovanih zanesljivost, zagotovitev, urejenost, vživetje in odzivnost. Številni raziskovalci so generični model *SERVQUAL* spremenili tako, da je ustrezal posebnostim različnih storitvenih dejavnosti. Tako so npr. Stevens idr. (1995) instrument *SERVQUAL* prilagodili značilnostim gostinstva ter razvili vprašalnik *DINESERV*, Raajpoot (2002) je razvil vprašalnik *TANGSERV*, ki meri pomen oprijemljivih dejavnikov kakovosti, medtem ko so Chen idr. (2015) razvili *GRSERV*, vprašalnik za merjenje kakovosti storitev v trajnostno usmerjenih (t. i. zelenih) restavracijah.

Poleg predhodno predstavljenih merskih inštrumentov lahko zasledimo tudi nekatere alternativne poskuse merjenja kakovosti storitev. Tako so Linova idr. (2009) v model *IPA* (pomembnost in izvedba) vključili še vidik kakovosti ter razvili model, s pomočjo katerega lahko podjetja optimizirajo izrabo prvin poslovnega procesa; Ardakani idr. (2015) so predlagali uporabo modela, kjer se kakovost storitev preučuje s t. i. mehkim pristopom (angl. *fuzzy approach*); Kukanja (2017b) pa je vpeljal trženjski model za merjenje kakovosti storitev.

Ladhari (2008) pri tem ugotavlja, da merski inštrumenti kakovost storitev merijo na tri različne načine: na podlagi izvedbe, na podlagi pričakanj ter na podlagi razkoraka med pričakanji in zaznavami. Generični instrument *SERVQUAL* temelji na dvostopenjskem pristopu (vrzeli), ki meri razliko med pričakanji in zaznavo kakovosti storitev, medtem ko ostali merski inštrumenti (npr. *SERVPERF*, *TANGSERV*, *7P* itd.) uporabljajo enodimenzionalni pristop in se osredotočajo le na oceno kakovosti po prejeti storitvi. Merski inštrumenti, ki kakovost merijo zgolj na podlagi izvedbe, omogočajo enostavnejše zbiranje podatkov. Kljub temu

da ne ponujajo numerične razlike med pričakovanji in percepcijo kakovosti, so se izkazali za zanesljive pokazatelje kakovosti storitev (Kukanja, 2017b).

PRIČAKOVANJA GOSTOV PGO (RAZISKAVE, IZVEDENE PRED PANDEMIJO)

Raziskave, izvedene pred izbruhom pandemije, so bile primarno osredotočene na merjenje zaznane (izvedene) kakovosti storitev, pri čemer so raziskovalci uporabili različne merske instrumente (metodologijo), ki temeljijo na različnih indikatorjih kakovosti (npr. RATER, 7P itd.).

S trženjskega vidika rezultati predhodnih raziskav poudarjajo pomen različnih trženjskih indikatorjev (in dimenzij) kakovosti. Številni raziskovalci so kot najpomembnejšo dimenzijo kakovosti ponudbe v PGO izpostavili hrano (Gupta idr., 2007; Vanniarajan, 2009). Nasprotno pa so številne raziskave pokazale, da so najpomembnejša dimenzija kakovosti ljudje (Mosavi in Ghaedi, 2012; Voon, 2012). Pogosto se v raziskavah (Cheng idr., 2012; Ryu in Han, 2011) izpostavlja tudi pomen oprijemljivih elementov kakovosti (t. i. fizičnih dokazov). Kukanja (2017b) je ugotovil, da gostje kakovost ponudbe v PGO ocenjujejo predvsem na podlagi treh trženjskih dimenzij kakovosti (po pomembnosti): ljudi, lokacije in hrane (produkta) ter fizičnih dokazov. Avtor pri tem kritično navaja, da imajo gostje, ki prihajajo iz različnih okolij, v različnih vrstah PGO lahko različna pričakovanja glede kakovosti ponudbe.

ZAZNAVE MENEDŽERJEV O PRIČAKOVANJH GOSTOV (RAZISKAVE, IZVEDENE PRED PANDEMIJO)

Menedžerji PGO morajo poznati pričakovanja svojih gostov, da lahko zagotovijo kakovostno ponudbo. Poleg tega nakupno vedenje gostov temelji na pričakovanjih, ki jih imajo gostje do posameznih ponudnikov (Kim idr., 2021). Kljub pomenu objektivnih zaznav oziroma poznavanja pričakovanj gostov s strani menedžerjev pa so se raziskovalci primarno osredotočali zgolj na vidik gostov. Po mnenju Kukanje (2017a) raziskovalci pogosto niso menili, da je poznavanje pričakovanj gostov predpogoj za zagotavljanje kakovostne ponudbe, o čemer pričajo tudi izsledki predhodnih raziskav.

Na področju hotelirstva so Briggs idr. (2007) ugotovili, da menedžerji pogosto napačno razumejo, kakšno raven ponudbe pričakujejo njihovi gostje. Podobno ugotavljata tudi Dedeoğlu in Demirer (2015), ki sta v svoji študiji analizirala zaznavo kakovosti ponudbe v hotelirstvu med raz-

ličnimi skupinami deležnikov – gosti, menedžerji in osebjem. Njune ugotovitve so pokazale neskladje v dojemanju kakovosti, saj so zaposleni in menedžerji ocenili, da je kakovost storitev na zadovoljivi ravni, nasprotno pa so gostje menili, da je na nizki. Kukanja (2017a) je analiziral razlike med gosti in menedžerji slovenskih PGO ter ugotovil statistično značilne razlike v zaznavanju kakovosti med obema skupinama respondentov. Rezultati raziskave so prav tako pokazali, da so bili za obe skupini anketirancev najpomembnejša trženjska dimenzija kakovosti ljudje, medtem ko so bile ostale dimenzije kakovosti bistveno manj pomembne ali celo nepomembne.

Kukanja in Planinčeva (2018) sta v svoji raziskavi preučila vpliv zaznane kakovosti ponudbe na poslovno uspešnost PGO. Rezultati raziskave so pokazali, da sta za zagotavljanje kakovosti ponudbe v PGO, po mnenju menedžerjev, pomembni zgolj dve dimenziji – uživetje in zagotovitev ter urejenost (oprijemljivost). Glede povezav s finančno uspešnostjo pa avtorja nista uspela potrditi povezave med identificiranimi dimenzijama kakovosti in finančno uspešnostjo poslovanja PGO.

PRIČAKOVANJA GOSTOV PGO MED PANDEMIJO

Številni raziskovalci (raziskave so predstavljene v nadaljevanju) so preučili spremembe v nakupnem vedenju in pričakovanjih gostov PGO tekom pandemije. Raziskav, ki bi analizirale zaznave menedžerjev o pričakovanjih gostov, pri pregledu literature nismo zasledili.

Pandemija je močno vplivala na nakupno vedenje gostov. Gostje so med njo pogosteje pripravljali hrano doma, iskali alternativne dobavitelje živil ter redkeje obedovali izven doma (Eftimov idr., 2020). Yostova in Chengova (2021) tako navajata, da je pandemija pustila neizbrisen pečat na nakupnem vedenju gostov, saj je ustvarila t. i. novo realnost, ki bo nakupno vedenje gostov zanznamovala tudi po končani pandemiji.

Dsouza in Sharma (2020) sta analizarala indijske spletne portale za dostavo hrane in ugotovila, da kakovost hrane med pandemijo igra pomembno vlogo pri zagotavljanju zadovoljstva gostov in posredno vpliva na njihovo zvestobo do ponudnikov. Foroudijeva idr. (2021) so z vidika percepcije tveganja ugotovili, da imajo uvedeni higienski ukrepi ter samozaščitno vedenje gostov pozitiven vpliv na zaupanje gostov do ponudnikov. Podobno ugotavljajo tudi Wang idr. (2021), ki navajajo, da so ameriški gostje v primerjavi z avstralskimi občutljivejši na zaznane gnečo v PGO, medtem ko so gostje avstralskih PGO bolj kot na gnečo občutljivi na implementirane varnostne ukrepe.

Hakimova idr. (2021) so preučili zaznano tveganje v povezavi z namenom obiska PGO v Braziliji med pandemijo. Avtorji so ugotovili, da zaznana varnost in podoba blagovne znamke vplivata na namen gostov, da ponovno obišejo PGO.

V svoji študiji sta Brewerjeva in Sebbyjeva (2021) ugotovili, da imata vizualna privlačnost in informativnost ponudbe odločilno vlogo pri nakupnem vedenju gostov med pandemijo. Podobno ugotavljajo tudi Kim idr. (2021), ki navajajo, da izpostavljanje (uokvirjanje) sporočil o varni hrani vpliva na nakupovalno vedenje gostov. Tudi družbeni mediji značilno vplivajo na zaznavanje tveganja in občutek strahu med gosti, kar so na primeru tajvanskih PGO ugotovili Sung idr. (2021). Yostova in Chengova (2021) pri tem navajata, da bodo tisti PGO, ki bodo s spodbujanjem preglednosti (transparentnosti) vzbudili večje zaupanje gostov, najverjetneje tudi hitreje prebrodili krizo.

Zanimiva je raziskava Pantanove idr. (2021), v kateri so raziskovalci preučili motive za nakupno vedenje gostov v Združenem kraljestvu, Španiji in Italiji. Raziskava je pokazala, da je vedenje potrošnikov primarno povezano z različnimi motivatorji, kot so zaužitje dobrega obroka (Združeno kraljestvo), pitje alkohola (Španija) in potreba po potovanju (Italija). Podobno sta Dedeoğlu in Boğan (2021) preučila motive za obisk gastronomskih PGO v Turčiji in ugotovila, da potreba po socializaciji in regulacija ukrepov, povezanih s pandemijo, pomembno vplivata na namen obiska PGO.

Da ima kriza neposreden finančni vpliv na povpraševanje v PGO, pa so dokazali Yang idr. (2020). Avtorji so ugotovili, da je v ZDA enoodstotno dnevno povečanje novih okužb povzročilo 0,0556-odstotno zmanjšanje dnevnega povpraševanja v PGO, pri čemer pa je upad povpraševanja, skupaj z zmanjšanjem naročil od doma, znašal kar 3,25 %.

Iz predstavljenih raziskav izhaja, da z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe v PGO med pandemijo ni enotnega kriterija glede pomena posameznih indikatorjev kakovosti. Poleg tega so predstavljene raziskave temeljile na različnih metodoloških pristopih, kar dodatno otežuje interpretacijo rezultatov raziskav s trženjskega vidika. Kljub temu ugotavljamo, da je večina študij poudarila pomen indikatorjev, ki so neposredno povezani s pandemijo (npr. zaznavanje tveganja, varnostni ukrepi itd.). V kolikor bodo imeli identificirani indikatorji tudi dolgoročni vpliv na pričakovanja gostov, bodo morali menedžerji PGO ustrezno prilagoditi svojo ponudbo, da bodo lahko zadovoljili pričakovanja svojih gostov (Madeira idr., 2020).

Metodologija raziskave

RAZISKOVALNI PRISTOP IN OBDELAVA PODATKOV

Raziskavo smo izvedli na UP FTŠ Turistici (tamkajšnji Katedri za menedžment v turizmu) v marcu in aprilu leta 2021. Raziskavo smo izvedli v obliki kvantitativne raziskave (spletnega anketiranja) pri dveh skupinah respondentov.

Prva skupino respondentov so predstavljali gostje PGO, pri katerih smo želeli preveriti, kako je pandemija vplivala na njihove potrošniške navade, pri čemer smo se osredotočili na analizo bodočega (pričakovanega) pomena kakovosti. Drugo skupino so predstavljali menedžerji PGO. Zanimalo nas je, kakšna je percepcija menedžerjev glede pričakovane kakovosti ponudbe s strani gostov po pandemiji. V raziskavi smo se omejili zgolj na menedžerje restavracij, gostiln in okrepčevalnic.

Pri pridobivanju respondentov iz vrst menedžerjev nam je pomagala Sekcija za gostinstvo in turizem pri Obrtni zbornici Slovenije, ki je povezavo do vprašalnika posredovala svojim članom. Druga pomoč pri razširjanju vprašalnikov so bili študentje UP FTŠ Turistice, ki so povezave do vprašalnikov posredovali svojim stikom (gostom in menedžerjem) preko družbenih omrežij in po e-pošti. Pridobivanje anketirancev je temeljilo na t. i. metodi snežne kepe.

Skupno število respondentov oziroma ustreznih odgovorov v anketi za goste je bilo 421, a jih je žal 57 le delno izpolnilo vprašalnik, popolno (tj. odgovorilo na vsa vprašanja) pa torej 364. V anketi menedžerjev pa je bilo ustreznih odgovorov 95, od tega je bilo delno izpolnjenih 19, popolno pa 76 vprašalnikov. Anonimna vprašalnika sta vključevala tako odprta kot zaprta vprašanja. Slednja so imela večinoma obliko petstopenjske (ordinalne) lestvice z vrednostmi od 1 (zelo nepomembno) do 5 (zelo pomembno), s katero smo merili pomembnost oziroma strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na pomen posameznih indikatorjev kakovosti.

Za analizo podatkov smo se poslužili programske opreme IBM SPSS (verzija 26), s pomočjo katere smo pridobili deskriptivno statistiko in preverili razlike srednjih vrednosti med skupinami ter medsebojno povezanost nekaterih parov spremenljivk. Glede na razpoložljivost (ustreznost) podatkov in glede na namen posameznih statističnih analiz oziroma testov smo za analizo podatkov izbrali primerne statistične metode, ki so bile v nadaljevanju uporabljene tudi pri prikazu in interpretaciji rezultatov. Pri t -testu smo prikazali testno statistiko t , pri testu predznaka testno statistiko Z , pri Mann-Whitneyjevem in Kruskal-Wallisovem testu

pa smo prikazali testni statistiki U in H . Za medsebojno povezanost nekaterih parov spremenljivk smo, glede na različne merske lestvice spremenljivk, uporabili bodisi korelacijsko analizo s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov s testno statistiko r bodisi kontingenčne tabele s Pearsonovim testom hi-kvadrat s testno statistiko χ^2 .

V nadaljevanju podajamo še pomen posameznih kratic oziroma okrajšav, ki jih uporabljamo v prispevku: statistično značilnost smo označili z oznako Sig.; za prostostne stopnje smo uporabili oznako DF; s črko M smo označili aritmetično sredino; DM prikazuje razliko med aritmetičnima sredinama; znaka $-/+$ pomenita negativni/pozitivni odklon od mediane; vezi označujejo pare enakih odgovorov; SD pa je kratica za standardni odklon.

PREDSTAVITEV VZORCA GOSTOV

Za sodelovanje v spletnem anketiranju gostov ($n = 364$) se je odzvalo več predstavnic ženskega spola (64 % vseh anketiranih). Anketiranci so bili v povprečju stari 30 let ($M = 30,02$), tipično pa se je starost od tega odklanjala nekaj nad 12 let ($SD = 12,4$) in statistično gledano ni bila normalno porazdeljena. Pri izobrazbi je izstopala srednješolska (44,5 %), osnovnošolsko in/ali poklicno je imelo 20 % vprašanih, tretjo stopnjo študija pa jih je zaključilo 2 %. Povprečni dohodek gostov je bil, glede na omenjeno starost in izobrazbo, pod slovenskim povprečjem.

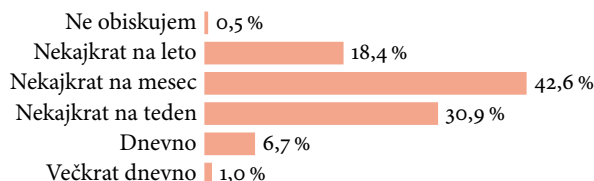
Iz odgovorov izhaja, da so gostje pred pandemijo najpogosteje zahajali v okrepčevalnice (40,5 %), ki jim sledijo gostilne (34 %) in restavracije (25,5 %). Sliki 1 in 2 prikazujeta pogostost obiskovanja in višino osebne potrošnje v PGO pred pandemijo ter po njej.

Iz slike 1 je razvidno, da gostje ocenjujejo, da bodo po pandemiji PGO obiskovali manj pogosto kot pred njo, pri čemer menijo, da bodo pri tem potrošili tudi manj finančnih sredstev kot pred pandemijo (slika 2).

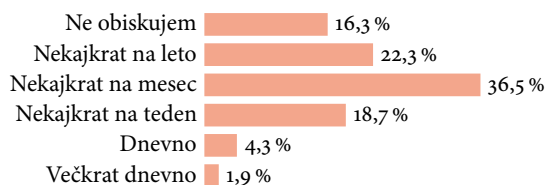
Goste smo tudi povprašali o kriterijih za izbor PGO pred pandemijo (navedli so jih lahko poljubno število). Največji delež odgovorov se je nanašal na (izpostavljam pet najpogostejših odgovorov): hrano, ceno, kakovost, ponudbo in gostoljubnost. Na vprašanje, ali ocenjujejo, da so se njihova pričakovanja, vezana na kriterije za izbor PGO, zaradi krize spremenila, jih je velika večina (89 %) odgovorila, da ne. Na vprašanje, kateri bodo njihovi kriteriji za izbor PGO po pandemiji, je bilo posledično manj odgovorov, pri čemer pa so gostje izpostavili predvsem higieno, ukrepe, povezane s covidom-19, ceno in hrano.

Goste smo v nadaljevanju vprašali tudi po mnenju o potrebi po pril-

Pred pandemijo

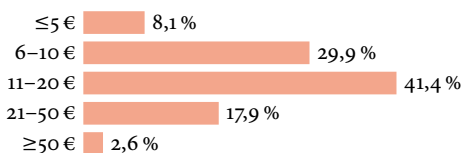


Po pandemiji

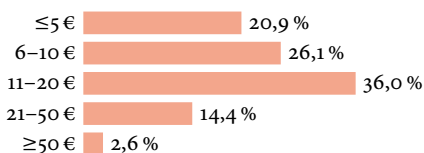


Slika 1 Pogostost obiskovanja PGO pred pandemijo in predvidena pogostost obiskovanja po njej

Pred pandemijo



Po pandemiji



Slika 2 Višina osebne potrošnje pred pandemijo in predvidena višina potrošnje po njej ob obisku PGO

goditvi ponudbe s strani gostincev. Tu je bilo nikalnih odgovorov manj, saj je 40 % gostov potrdilo potrebo po prilagoditvi ponudbe. V opisu potrebnih prilagoditev (navedli so jih lahko poljubno število), so izpostavili predvsem (navajamo pet najpogostejših odgovorov): ukrepe, povezane s covidom-19, dostavo hrane na dom, prilagoditev cen, prevzem hrane v obratu ter prilagoditev ponudbe.

PREDSTAVITEV VZORCA MENEDŽERJEV

V spletni anketi menedžerjev ($n = 95$) je prav tako sodelovalo več predstavnic ženskega spola (51 % vseh anketiranih). Anketirani menedžerji so

imeli v povprečju nekaj manj od 44 let ($M = 43,7$), tipično pa se je starost od tega odklanjala za nekaj nad 11 let ($SD = 11,1$). Tudi pri menedžerjih je prevladovala srednješolska izobrazba (40 %), nižjo izobrazbo je imelo 13 %, višjo od tega pa 47 % vprašanih. Iz vzorca izhaja, da je imel največji delež menedžerjev v lasti PGO, s katerim so upravljali (47 %), dobra polovica pa je bila takih, ki so bili le lastniki (32 %) ali zgolj menedžerji (21 %).

Glede na vrsto PGO so se le-ti po številčnosti razvrstili od gostiln (45 %) do restavracij (35 %) in okrepevalnic (20 %). V povprečju PGO obratujejo slabih 39 let ($M = 38,6$), pri čemer so med njimi velike razlike ($SD = 59,4$). PGO so imeli pred pandemijo v povprečju nekaj manj kot devet zaposlenih ($M = 8,94$; $SD = 8,5$), med krizo pa je bilo število zaposlenih občutno nižje ($M = 6,66$; $SD = 8,2$). Glede prevladujočega segmenta gostov pred pandemijo so imeli menedžerji možnost poljubnega opisa. V odgovorih so se najpogosteje pojavile naslednje besede in besedne zveze (izpostavljamo pet najpogostejših sklopov odgovorov): domači gostje, malice, izletniki in turisti, skupine in zaključene družbe, tujci.

REZULTATI ANKETE MED GOSTI

Z izvedeno anketo med gosti smo želeli dobiti odgovore na prva tri raziskovalna vprašanja. V preglednici 1 prikazujemo pomen (ocene) posameznih trženjskih indikatorjev kakovosti pred pandemijo in po njej.

Iz preglednice 1 je razvidno, da so gostje relativno visoko ocenjevali pomen posameznih indikatorjev kakovosti, pri čemer so ocene po pandemiji v povprečju višje kot pred njo. Boljši vpogled na vpliv pandemije na pričakovanja gostov pa nam dajo razlike v ocenah pomembnosti posameznih indikatorjev kakovosti pred pandemijo in po njej. V preglednici 2 prikazujemo razlike v ocenah gostov, ki smo jih razvrstili glede na višino razlik znotraj posamezne trženjske dimenzije kakovosti. V praktično vseh primerih je predvidena pomembnost indikatorjev kakovosti po pandemiji višja. Enaka je le v primeru indikatorja »točnost izdanih računov«, nekoliko nižja pa je pri indikatorju »okusnost jedi«, s čimer smo dobili odgovor na RV1.

V nadaljevanju smo primerjali razlike med posameznimi dimenzijami kakovosti pred pandemijo in po njej. Iz preglednice 3 izhaja, da se največje razlike pojavljajo pri dimenziji fizični dokazi, ki bo tudi po pandemiji najpomembnejša dimenzija kakovosti. Fizičnim dokazom, glede na pomen, sledijo dimenzije hrana, procesi, ljudje, tržne poti, cena in tržno komuniciranje, s čimer smo odgovorili na RV2.

Prav tako smo preverili, katere demografske spremenljivke značilno vplivajo na pričakovanja gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji

Preglednica 1 Pomembnost indikatorjev kakovosti pred in po pandemiji (ocena gostov)

7P Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)
P1 Okusnost jedi	4,51	4,51	0,87	0,85
Varnost (neoporečnosti) jedi	4,23	4,42	0,94	0,86
Primeren izbor jedi	4,07	4,09	0,95	0,91
Ustrezna velikost porcij	3,79	3,80	0,86	0,88
Primeren izgled jedi	3,72	3,77	0,87	0,86
Vključenost sestavin iz lokalnega okolja	3,45	3,65	1,02	1,03
P2 Čistoča obrata	4,38	4,60	0,89	0,81
Urejenost strežnega osebja	4,12	4,29	0,89	0,85
Občutek udobja v obratu	4,22	4,27	0,80	0,82
Občutek varnosti v obratu	4,03	4,20	0,90	0,90
Razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe	3,22	4,09	1,26	1,06
Urejenost obrata skladno s ponudbo hrane	3,95	4,03	0,87	0,89
P3 Gostoljubnost strežnega osebja	4,38	4,40	0,81	0,78
Zadostno število osebja za zagotavljanje kak. storitve	3,98	4,02	0,75	0,79
Strokovna usposobljenost strežnega osebja	3,83	3,93	0,87	0,89
Prisotnost motečih gostov v obratu	3,46	3,53	1,01	1,05
Zaposlovanje osebja iz lokalnega okolja	3,18	3,32	1,09	1,15
Prisotnost vodje v obratu z vidika zagot. kak. ponudbe	3,04	3,15	1,02	1,07
P4 Odzivnost strežnega osebja	4,30	4,34	0,74	0,71
Ustreznost čakalnega časa na postrežbo	4,14	4,19	0,78	0,78
Ustrezno odgovarjanje strežnega osebja na vpr. gostov	4,09	4,13	0,71	0,74
Trud strežnega osebja za zadovoljitev želja gostov	4,06	4,09	0,76	0,77
Primernost obratovalnega časa	3,86	3,95	0,82	0,85
Možnost uporabe IKT	3,06	3,29	1,07	1,16

Nadaljevanje na naslednji strani

(RV3), pri čemer smo v nadaljevanju izpostavili zgolj tiste povezanosti, ki so se izkazale za statistično značilne.

Iz analize podatkov izhaja, da višje izobraženi gostje nekoliko bolj pričakujejo, da bodo gostinci prilagodili svojo ponudbo ($\chi^2 = 19,8$; DF = 4; sig. = 0,001). Podobno pričakujejo tudi gostje, ki se jim zdi pomembnejša možnost uporabe IKT ($\chi^2 = 6,5$; DF = 2; sig. = 0,040), in tisti gostje, ki se jim zdi pomembnejša možnost dostave in prevzema hrane v obratu ($\chi^2 = 6,5$; DF = 2; sig. = 0,040).

Naslednji sklop preverjanja medsebojne povezanosti spremenljivk je vključeval spremenljivko spol v kombinaciji z nekaterimi drugimi vse-

Preglednica 1 Nadaljevanje s prejšnje strani

7 P	Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)
P 5	Ustreznost priporočil strežnega osebja	3,55	3,64	0,85	0,85
	Posredovanje informacij o zagotavljanju varnosti v obratu	3,15	3,53	1,02	1,07
	Nudnje posebnih ugodnosti	3,34	3,43	0,97	1,02
	Deležnost drobnih pozornosti v obratu	3,33	3,40	0,88	0,91
	Vidnost zunanjih označb	3,20	3,35	0,96	1,02
	Ustreznost oglaševanja obrata v medijih	2,82	3,00	1,02	1,16
P 6	Dobra možnost parkiranja	4,05	4,08	0,88	0,87
	Primerna urejenost dostopa do obrata	3,92	3,98	0,75	0,76
	Lokacija oziroma oddaljenost obrata	3,78	3,81	0,85	0,88
	Možnost dostave hrane na dom in prevz. hrane v obratu	3,11	3,81	1,06	1,08
	Urejenost širše okolice obrata	3,57	3,62	0,82	0,83
	Vključenost obrata v ponudbo posrednikov	2,69	2,75	1,06	1,13
P 7	Ustrezna vrednost za denar	4,27	4,33	0,70	0,72
	Razumljivost zapisa cen	4,16	4,17	0,76	0,77
	Točnost izdanih računov	4,15	4,15	0,91	0,94
	Cenovna konk. ponudbe v primerjavi s konkurenco	3,74	3,79	0,87	0,90
	Možnost doplačila za dodatno varnost storitev	2,53	2,89	1,15	1,26
	Možnost alternativnih oblik plačila	2,22	2,37	1,12	1,23

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina pred pandemijo, (2) aritmetična sredina po pandemiji, (3) standardni odklon pred pandemijo, (4) standardni odklon po pandemiji. Naslovi vrstic: P 1 hrana, P 2 fizični dokazi, P 3 ljudje, P 4 procesi, P 5 tržno komuniciranje, P 6 tržne poti, P 7 cena.

binskimi spremenljivkami. Izkazalo se je, da spol igra precej pomembno vlogo in statistično značilno vpliva na predvideno pogostost obiskovanja obratov po pandemiji ($\chi^2 = 31,9$; $DF = 3$; sig. = 0,000) ter na percepcijo pomembnosti številnih indikatorjev kakovosti. Ženske tako ocenjujejo, da bodo po pandemiji nekoliko manj pogosto zahajale v obrate kot moški. Prav tako se je izkazalo, da bodo za ženske po pandemiji statistično značilno pomembnejši sledeči indikatorji kakovosti kot za moške (izpostavljamo le najpomembnejše povezave): primeren izgled jedi ($\chi^2 = 9,9$; $DF = 2$; sig. = 0,007), varnost oziroma neoporečnost jedi ($\chi^2 = 11,9$; $DF = 2$; sig. = 0,003), vključenost sestavin iz lokalnega okolja ($\chi^2 = 9,4$; $DF = 2$; sig. = 0,009), čistoča obrata ($\chi^2 = 13,39$; $DF = 2$; sig. = 0,001) ter občutek varnosti v obratu ($\chi^2 = 20,6$; $DF = 2$; sig. = 0,000).

Nadalje smo ugotovili, da bodo po pandemiji višja starost, izobrazba in dohodek gostov vplivali na večjo pomembnost nekaterih indikatorjev

Preglednica 2 Primerjava razlik med indikatorji kakovosti pred in po pandemiji (razvrstitev po razlikah)

7 P Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
P 1 Vključenost sestavin iz lokalnega okolja	3,45	3,65	-0,20	5	68	319	-7,3	0,000
Varnost (neoporečnosti) jedi	4,24	4,42	-0,18	7	59	325	-6,3	0,000
Primeren izgled jedi	3,72	3,76	-0,04	14	24	354	-1,5	0,143
Ustrezna velikost porcij	3,79	3,80	-0,02	17	18	355	0,0	1,000
Primeren izbor jedi	4,07	4,08	-0,01	16	16	359	0,0	1,000
Okusnost jedi	4,51	4,50	0,01	15	10	366		0,424
P 2 Razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe	3,22	4,09	-0,87	9	174	203	-12,1	0,000
Čistoča obrata	4,38	4,60	-0,21	2	73	309	-8,1	0,000
Občutek varnosti v obratu	4,03	4,21	-0,17	4	58	322	-6,7	0,000
Urejenost strežnega osebja	4,12	4,29	-0,16	9	60	316	-6,0	0,000
Urejenost obrata skladno s ponudbo hrane	3,95	4,03	-0,08	4	33	349	-4,6	0,000
Občutek udobja v obratu	4,22	4,28	-0,06	10	30	345	-3,0	0,002
P 3 Zaposlovanje osebja iz lokalnega okolja	3,18	3,32	-0,14	6	48	324	-5,6	0,000
Prisotnost vodje v obratu z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe	3,04	3,15	-0,11	7	45	327	-5,1	0,000
Strokovna usposobljenost strežnega osebja	3,83	3,93	-0,10	5	35	340	-4,6	0,000
Prisotnost motečih gostov v obratu	3,47	3,53	-0,06	8	30	338	-3,4	0,000
Zadostno število osebja za zagotavljanje kakovostne storitve	3,98	4,02	-0,04	14	27	337	-1,9	0,060
Gostoljubnost strežnega osebja	4,38	4,40	-0,02	6	10	363		0,454
P 4 Možnost uporabe IKT	3,06	3,29	-0,23	5	73	297	-7,6	0,000
Primernost obratovalnega časa	3,86	3,95	-0,09	9	31	335	-3,3	0,001
Ustreznost čakalnega časa na postrežbo	4,14	4,18	-0,04	12	25	336	-2,0	0,047
Ustrezno odgovarjanje strežnega osebja na vprašanja gostov	4,09	4,13	-0,04	10	22	343	-1,9	0,050
Odzivnost strežnega osebja	4,30	4,34	-0,04	7	16	351		0,093
Trud strežnega osebja za zadovoljitev želja gostov	4,06	4,09	-0,02	8	16	351		0,152

Nadaljevanje na naslednji strani

kakovosti. Šibek statistični vpliv na večji pomen primerne izbora jedi bodo imele spremenljivke starost ($r = 0,153$; sig. = $0,004$), izobrazba ($r =$

Preglednica 2 Nadaljevanje s prejšnje strani

7 P	Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
P 5	Posredovanje informacij o zagotavljanju varnosti v obratu	3,15	3,53	-0,38	5	101	265	-9,2	0,000
	Ustreznost oglaševanja obrata v medijih	2,82	3,00	-0,18	6	55	313	-6,1	0,000
	Vidnost zunanjih označb	3,20	3,35	-0,16	7	55	312	-6,0	0,000
	Nudnje posebnih ugodnosti	3,34	3,43	-0,09	8	37	327	-4,2	0,000
	Ustreznost priporočil strežnega osebja	3,55	3,64	-0,08	5	28	341	-3,8	0,000
	Deležnost drobnih pozornosti v obratu	3,33	3,40	-0,07	6	26	341	-3,4	0,001
P 6	Možnost dostave hrane na dom in prevzema hrane v obratu	3,11	3,81	-0,70	4	145	218	-11,5	0,000
	Primerna urejenost dostopa do obrata	3,92	3,99	-0,06	9	27	329	-2,8	0,004
	Vključenost obrata v ponudbo posrednikov	2,69	2,75	-0,06	9	24	334	-2,4	0,014
	Urejenost širše okolice obrata	3,57	3,62	-0,05	12	27	329	-2,2	0,024
	Dobra možnost parkiranja	4,05	4,08	-0,04	12	21	335	-1,4	0,163
	Lokacija oziroma oddaljenost obrata	3,78	3,81	-0,03	9	21	338	-2,0	0,043
P 7	Možnost doplačila za dodatno varnost storitev	2,53	2,90	-0,36	5	94	266	-8,8	0,000
	Možnost alternativnih oblik plačila	2,22	2,37	-0,15	2	41	323	-5,8	0,000
	Ustrezna vrednost za denar	4,27	4,33	-0,06	6	25	335	-3,2	0,001
	Cenovna konkurenčnost ponudbe v primerjavi s konkurenco	3,74	3,79	-0,05	7	24	334	-2,9	0,003
	Razumljivost zapisa cen	4,16	4,17	-0,01	7	12	345		0,359
	Točnost izdanih računov	4,15	4,15	0,00	6	7	353		1,000

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina pred pandemijo, (2) aritmetična sredina po pandemiji, (3) razlika med aritmetičnima sredinama, (4) negativni odklon od mediane, (5) pozitivni odklon od mediane, (6) pari enakih odgovorov, (7) Z, (8) signifikanca. Naslovi vrstic: P 1 hrana, P 2 fizični dokazi, P 3 ljudje, P 4 procesi, P 5 tržno komuniciranje, P 6 tržne poti, P 7 cena.

0,202; sig. = 0,000) in dohodek ($r = 0,126$; sig. = 0,017). Na večji pomen primerne izgleda jedi bodo vplivali starost ($r = 0,199$; sig. = 0,000), izobrazba ($r = 0,150$; sig. = 0,004) in dohodek ($r = 0,149$; sig. = 0,005). Na večji pomen vključevanja lokalnih sestavin pa bodo vplivali starost ($r = 0,255$; sig. = 0,000), izobrazba ($r = 0,148$; sig. = 0,005) in dohodek ($r =$

Preglednica 3 Primerjava razlik med trženjskimi dimenzijami kakovosti pred in po pandemiji

7P	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fizični dokazi	3,99	4,24	-0,26	-13,18	0,000
Tržno komuniciranje	3,23	3,39	-0,16	-9,91	0,000
Tržne poti	3,52	3,68	-0,15	-10,12	0,000
Cena	3,51	3,62	-0,11	-8,76	0,000
Procesi	3,92	3,99	-0,08	-6,24	0,000
Ljudje	3,65	3,72	-0,08	-5,73	0,000
Hrana	3,96	4,04	-0,08	-5,31	0,000

О P O M B E Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina pred pandemijo, (2) aritmetična sredina po pandemiji, (3) razlika med aritmetičnima sredinama, (4) t , (5) signifikanca.

0,217; sig. = 0,000). Višja starost bo dodatno šibko vplivala na večji pomen razpoložljivosti sredstev za preprečevanje možnosti okužbe po pandemiji ($r = 0,119$; sig. = 0,024), zaposlovanja osebja iz lokalnega okolja ($r = 0,114$; sig. = 0,031), varnosti oziroma neoporečnosti jedi ($r = 0,108$; sig. = 0,040) ter na manjši pomen možnosti dostave hrane na dom in prevzema hrane v obratu ($r = -0,209$; sig. = 0,000). Višja izobrazba bo dodatno šibko vplivala na večji pomen čistoče obrata po pandemiji ($r = 0,113$; sig. = 0,031), varnosti oziroma neoporečnosti jedi ($r = 0,181$; sig. = 0,001) in urejenosti strežnega osebja ($r = 0,111$; sig. = 0,035); nižji dohodek pa bo dodatno šibko vplival na večji pomen možnosti dostave hrane na dom in na možnost prevzema hrane v obratu po pandemiji ($r = -0,215$; sig. = 0,000).

Poleg že izvedenih korelacij med demografskimi značilnostmi in spremenljivkami kakovosti smo želeli dodatno preveriti povezave med širšim naborom spremenljivk, vključenih v raziskavo, s pomočjo katerih bi bolje razumeli nakupno vedenje gostov po pandemiji.

Kar nekaj povezav se je pokazalo glede na najpogostejšo vrsto PGO, višino potrošnje in pogostostjo obiskovanja PGO po pandemiji. Prva je povezava med vrstami PGO in predvideno pogostostjo obiskovanja PGO po pandemiji ($\chi^2 = 28,9$; DF = 6; sig. = 0,000), kjer se je pokazalo, da bodo gostilne imele nekoliko večji obisk kot restavracije in okrepčevalnice. Naslednja je predvidena osebna potrošnja ob obisku PGO po pandemiji ($\chi^2 = 18,0$; DF = 4; sig. = 0,001), kjer se je izkazalo, da bodo gostje nekoliko več trošili v restavracijah, manj pa v gostilnah in okrepčevalnicah. Nadalje se je izkazalo, da različno izobraženi izbirajo različne vrste PGO ($\chi^2 = 20,0$; DF = 8; sig. = 0,010). Bolj izobraženi se bolj odločajo za restavracije, manj

izobraženi pa za gostilne in okrepčevalnice. Kot zadnje pa se je pokazalo, da je vrsta PGO povezana tudi s pomembnostjo možnosti dostave hrane na dom in prevzema hrane v obratu po pandemiji ($\chi^2 = 9,6$; DF = 4; sig. = 0,048). Slednje bo najpomembnejše za goste okrepčevalnic, nekoliko manj pa za goste restavracij in gostiln.

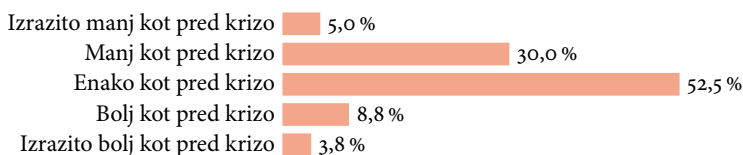
Dodatno nas je zanimalo, ali imata pogostost obiskovanja in višina osebne potrošnje pred pandemijo vpliv na predvideno pogostost obiskovanja ter višino osebne potrošnje v PGO po pandemiji. Ugotovili smo, da bodo tisti, ki so obrate pogosteje obiskovali pred pandemijo, le-te pogosteje obiskovali tudi po njej ($r = 0,513$; sig. = 0,000). Podobno velja tudi za višino osebne potrošnje, saj bodo ob obisku PGO po pandemiji več potrošili tisti gostje, ki so več potrošili tudi pred njo ($r = 0,672$; sig. = 0,000).

Kot šibko povezano pa se je izkazalo, da bodo PGO manj pogosto obiskovali tisti gostje, ki bodo po pandemiji dajali večji pomen sledečim indikatorjem kakovosti: možnosti dostave hrane na dom in prevzemu hrane v obratu ($r = -0,105$; sig. = 0,045), čistoči obrata ($r = -0,124$; sig. = 0,015), razpoložljivosti sredstev za preprečevanje možnosti okužbe ($r = -0,266$; sig. = 0,000) in vključenosti sestavin iz lokalnega okolja ($r = -0,117$; sig. = 0,020). To pomeni, da se bodo predvidoma gostje na račun dostave in možnosti prevzema hrane v obratu manjkrat odločili za obedovanje v PGO. Podobno velja tudi za tiste, ki bodo občutljivejši na čistočo in razkuževanje, ter za tiste, ki bodo večji pomen dajali vključevanju sestavin iz lokalnega okolja. PGO naj bi dodatno bolj obiskovali tisti, za katere bo manj pomembna ustreznost oglaševanja obrata v medijih ($r = -0,108$; sig. = 0,037), in tisti, za katere je manj pomembno posredovanje informacij o zagotavljanju varnosti v obratu ($r = -0,159$; sig. = 0,002). Relativno šibko, pa vendar statistično značilno se je izkazalo, da bosta na višjo potrošnjo vplivala višja starost ($r = 0,114$; sig. = 0,030) kot tudi višji dohodek ($r = 0,196$; sig. = 0,000) gostov. Nekoliko manj pogosto pa bodo PGO obiskovali starejši ($r = -0,163$; sig. = 0,002), za katere bo po pandemiji tudi manj pomembna možnost alternativnih oblik plačila ($r = -0,111$; sig. = 0,034) in pomembnejša urejenost strežnega osebja ($r = 0,123$; sig. = 0,020).

REZULTATI ANKETE MED MENEDŽERJI

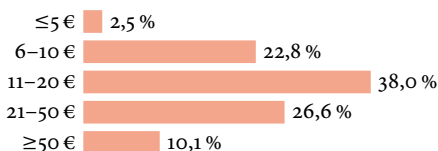
Z izvedeno anketo med menedžerji smo se osredotočili na četrti raziskovalni cilj. Najprej smo preverili opažanja menedžerjev, ki se nanašajo na zaznane spremembe v nakupnih navadah gostov pred in po pandemiji.

Iz slike 3 je razvidno, da je več kot polovica (52,5 %) menedžerjev oce-

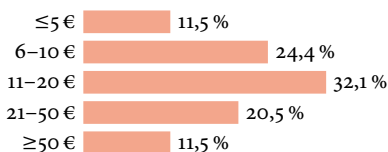


Slika 3 Ocena menedžerjev o predvideni pogostosti obiskovanja obratov po pandemiji

Pred pandemijo



Po pandemiji



Slika 4 Ocena menedžerjev o višini osebne potrošnje gostov pred pandemijo in po njej

nila, da bodo gostje PGO obiskovali enako pogosto kot pred pandemijo, sledi delež tistih, ki meni, da bodo gostje PGO obiskovali manj pogosto (30%), najmanj menedžerjev pa meni, da bodo gostje obrate obiskovali pogosteje kot pred pandemijo (3,8%).

V naslednjem koraku smo želeli preveriti, kako menedžerji ocenjujejo, da se bo spremenila osebna potrošnja gostov po pandemiji. Iz slike 4 lahko razberemo, da so menedžerji ocenili, da bodo gostje pripravljene porabiti nekaj manj finančnih sredstev kot pred pandemijo.

Kot najpomembnejše kriterije gostov za izbor PGO pred pandemijo so menedžerji navedli sledeče besede in besedne zveze (izpostavljamo pet najpogostejših): kakovost, gostoljubnost, lokacija, strežba, dobra hrana in lokalna ponudba. Na vprašanje, ali menijo, da so se pričakovanja gostov zaradi krize spremenila, je slaba polovica menedžerjev (47,5%) odgovorila, da ne.

Sledila je ocena pomembnosti posameznih indikatorjev kakovosti, podobno, kot so to ocenjevali gostje (glej tudi preglednico 1). V preglednici 4 prikazujemo pomen indikatorjev kakovosti, ki odražajo percepcijo me-

Preglednica 4 Pomembnost indikatorjev kakovosti za goste po pandemiji (ocena menedžerjev)

7 P Indikatorji kakovosti	(1)	(2)
P 1 Okusnost jedi	4,62	0,97
Varnost (neoporečnosti) jedi	4,45	1,08
Primeren izgled jedi	4,35	0,89
Primeren izbor jedi	4,16	1,03
Vključenost sestavin iz lokalnega okolja	3,93	1,03
Ustrezna velikost porcij	3,75	1,08
P 2 Čistoča obrata	4,79	0,70
Urejenost strežnega osebja	4,70	0,71
Občutek varnosti v obratu	4,67	0,69
Občutek udobja v obratu	4,64	0,63
Urejenost obrata skladno s ponudbo hrane	4,56	0,69
Razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe	4,47	0,87
P 3 Gostoljubnost strežnega osebja	4,71	0,72
Strokovna usposobljenost strežnega osebja	4,45	0,85
Zadostno število osebja za zagotavljanje kakovostne storitve	4,24	0,82
Prisotnost motečih gostov v obratu	4,08	1,01
Prisotnost vodje v obratu z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe	4,00	0,89
Zaposlovanje osebja iz lokalnega okolja	3,65	1,04
P 4 Odzivnost strežnega osebja	4,49	0,78
Trud strežnega osebja za zadovoljitev želja gostov	4,46	0,88
Ustrezno odgovarjanje strežnega osebja na vprašanja gostov	4,44	0,88
Ustreznost čakalnega časa na postrežbo	4,25	0,85
Primernost obratovalnega časa	3,88	0,75
Možnost uporabe IKT	3,58	1,08

Nadaljevanje na naslednji strani

nedžerjev o tem, kako bodo za goste pomembni posamezni elementi kakovosti ponudbe po pandemiji.

Iz preglednice 4 izhaja, da so menedžerji, podobno kot gostje, najvišje ocenili pomen tistih indikatorjev kakovosti, ki so povezani s pandemijo (npr. čistoča obrata, varnost oziroma neoporečnosti jedi itd.). Do podobnih ugotovitev pridemo tudi v primeru analize pomena posameznih trženjskih dimenzij kakovosti. Iz preglednice 5 je razvidno, da so menedžerji, podobno kot gostje, najvišje ocenili pomen fizičnih dokazov in hrane (proizvoda).

V naslednjem koraku smo preučili vpliv demografskih značilnosti me-

Preglednica 4 Nadaljevanje s prejšnje strani

7P	Indikatorji kakovosti	(1)	(2)
P5	Ustreznost priporočil strežnega osebja	4,21	0,89
	Deležnost drobnih pozornosti v obratu	3,96	0,94
	Posredovanje informacij o zagotavljanju varnosti v obratu	3,90	0,98
	Vidnost zunanjih označb	3,84	0,85
	Ustreznost oglaševanja obrata v medijih	3,25	0,99
	Nudenje posebnih ugodnosti	2,88	0,96
P6	Lokacija oziroma oddaljenost obrata	4,21	0,78
	Urejenost širše okolice obrata	4,15	0,76
	Primerna urejenost dostopa do obrata	4,13	0,86
	Dobra možnost parkiranja	4,12	0,94
	Možnost dostave hrane na dom in prevzema hrane v obratu	3,23	1,13
	Vključenost obrata v ponudbo posrednikov	2,30	0,98
P7	Ustrezna vrednost za denar	4,48	0,71
	Točnost izdanih računov	4,37	0,90
	Razumljivost zapisa cen	4,16	0,88
	Cenovna konkurenčnost ponudbe v primerjavi s konkurenco	3,73	1,03
	Možnost doplačila za dodatno varnost storitev	2,85	1,03
	Možnost alternativnih oblik plačila	2,32	1,09

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina, (2) standardni odklon.

Preglednica 5 Pomembnost trženjskih dimenzij kakovosti za goste po pandemiji (ocena menedžerjev)

7P		(1)	(2)
	Fizični dokazi	4,64	0,62
	Hrana	4,21	0,77
	Ljudje	4,19	0,61
	Procesi	4,18	0,69
	Tržne poti	3,69	0,59
	Tržno komuniciranje	3,68	0,64
	Cena	3,65	0,62

nedžerjev, njihove upravljalvske funkcije ter značilnosti PGO na percepcijo menedžerjev glede pomena posameznih indikatorjev kakovosti, s čimer smo želeli dobiti odgovor na RV 4. Izpostavljamo zgolj tiste povezanosti, ki so se izkazale za statistično značilne.

Na mnenje menedžerjev o tem, ali bodo pričakovanja gostov glede ponudbe po pandemiji spremenjena, se je izkazalo, da vpliva upravljalvska

funkcija ($\chi^2 = 6,77$; $DF = 2$; sig. = 0,034). Tisti, ki so le menedžerji, ne pričakujejo večjih sprememb v pričakovanih gostov, za razliko od tistih, ki so tudi ali zgolj lastniki PGO. Izkazalo se je tudi, da spol statistično značilno vpliva na percepcijo dveh indikatorjev kakovosti – zaposlovanja osebja iz lokalnega okolja ($\chi^2 = 10,01$; $DF = 2$; sig. = 0,007) ter nudenja posebnih ugodnosti ($\chi^2 = 9,39$; $DF = 2$; sig. = 0,009). Menedžerke tako nižje ocenjujejo pomen zaposlovanja lokalnega osebja kot menedžerji; nasprotno pa menedžerke višje kot menedžerji ocenjujejo pomen nudenja posebnih ugodnosti.

Dodatno nas je zanimalo, ali so katere izmed preučevanih spremenljivk povezane s percepcijo menedžerjev o nakupnem vedenju gostov (pogostost obiska in višina potrošnje) po pandemiji. Iz analize izhaja, da tisti menedžerji, ki ocenjujejo, da bodo gostje imeli bolj spremenjena pričakovanja zaradi krize, prav tako ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo gostje posledično manj pogosto obiskovali obrate ($r = -0,246$; sig. = 0,028) in pri tem tudi manj trošili ($r = -0,289$; sig. = 0,010). Spremembo pričakovanih torej vidijo kot negativno.

Menedžerji prav tako ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo po pandemiji PGO pogosteje obiskovali tisti gostje, ki bodo večji pomen dajali zadostnemu številu osebja ($r = 0,34$; sig. = 0,002) in njegovi strokovni usposobljenosti ($r = 0,227$; sig. = 0,043), manjšega pa možnosti dostave hrane na dom in možnosti prevzema hrane v obratu ($r = -0,267$; sig. = 0,017). Slednje je pričakovano, saj sta tovrstna načina konzumiranja ponudbe obratno sorazmerna z neposrednim koriščenjem storitev (obedovanjem) v PGO.

Menedžerji tudi ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo po pandemiji več trošili tisti gostje, ki bodo večji pomen dajali strokovni usposobljenosti osebja ($r = 0,279$; sig. = 0,014) in vključenosti sestavin iz lokalnega okolja ($r = 0,293$; sig. = 0,009), manjšega pa možnosti dostave hrane na dom in prevzemu hrane v obratu ($r = -0,403$; sig. = 0,000).

Kot zanimivo se je izkazalo, da tudi starost menedžerjev vpliva na njihova pričakovanja o pogostosti obiskovanja obratov s strani gostov. Starejši menedžerji ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo gostje po pandemiji manj pogosto obiskovali PGO, kot to menijo njihovi mlajši kolegi ($r = -0,265$; sig. = 0,020). Na pričakovano višino potrošnje, zanimivo, vpliva tudi velikost kolektiva. Menedžerji iz večjih kolektivov (glede na skupno število zaposlenih med krizo) namreč ocenjujejo (šibka povezanost), da bo potrošnja gostov večja, kot to pričakujejo v manjših kolektivih ($r = 0,25$; sig. = 0,028).

Preglednica 6 Razlike v nakupnem vedenju (primerjava med ocenami gostov in menedžerjev)

Postavka	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Predvidena pogostost obiskovanja obratov po pandemiji	2,76	2,78	-0,02	0,83	1,17	16502,0	0,875
Osebna potrošnja ob obisku obrata pred pandemijo	3,19	2,77	0,42	0,99	0,93	12826,5	0,001
Predvidena osebna potrošnja ob obisku obrata po pandemiji	2,96	2,52	0,44	1,18	1,06	12951,5	0,003

О P O M B E Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina menedžerji, (2) aritmetična sredina gosti, (3) razlika med aritmetičnima sredinama, (4) standardni odklon menedžerji, (5) standardni odklon gosti, (6) U , (7) signifikanca.

Bolj izobraženi menedžerji ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo za goste po pandemiji pomembnejši razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe ($r = 0,227$; sig. = $0,046$), urejenost strežnega osebja ($r = 0,298$; sig. = $0,008$) in občutek varnosti v obratu ($r = 0,23$; sig. = $0,043$). Podobno starejši menedžerji ocenjujejo (šibka povezanost), da bodo za goste po pandemiji pomembnejši razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe ($r = 0,24$; sig. = $0,036$), zaposlovanje osebja iz lokalnega okolja ($r = 0,231$; sig. = $0,044$) in cenovna konkurenčnost ponudbe v primerjavi s konkurenco ($r = 0,277$; sig. = $0,015$).

Opaziti je tudi, da menedžerji tistih PGO, ki že dalj časa obratujejo, ocenjujejo (šibka povezanost), da bosta za goste po pandemiji manj pomembna nudenje posebnih ugodnosti ($r = -0,256$; sig. = $0,019$) in oglaševanje obrata v medijih ($r = -0,244$; sig. = $0,026$). Poleg navedenega menedžerji tistih PGO, ki imajo daljšo tradicijo poslovanja, ocenjujejo (šibka povezanost), da bo za goste po pandemiji manj pomembna vključenost obrata v ponudbo posrednikov ($r = -0,237$; sig. = $0,032$), bolj pa gostoljubnost osebja ($r = 0,217$; sig. = $0,046$).

PRIMERJAVA OCEN GOSTOV IN MENEDŽERJEV

S primerjavo odgovorov smo želeli ugotoviti, ali med gosti in menedžerji prihaja do razhajanj v pričakovanjih glede kakovosti ponudbe po pandemiji (RV5). Primerjava ocen prav tako omogoča vpogled v to, kako dobro gostinci poznajo pričakovanja gostov. Pri tem želimo opozoriti na omejitve, ki izhajajo iz dejstva, da porazdelitvi obeh skupin glede na vrste obratov nista povsem primerljivi med obema skupinama, kar je posledica izbire raziskovalnega pristopa (metoda snežne kepe).

Iz primerjave pogostosti obiskovanja in osebne potrošnje izhajajo, da je

Preglednica 7 Primerjava razlik v ocenah indikatorjev kakovosti (ocene gostov in menedžerjev po pandemiji)

P7 Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
P1 Primeren izgled jedi	4,35	3,77	0,58	0,89	0,86	10354,0	0,000
Vključenost sestavin iz lok. okolja	3,93	3,65	0,28	1,03	1,03	14603,5	0,012
Okusnost jedi	4,62	4,51	0,11	0,97	0,85	15031,5	0,012
Primeren izbor jedi	4,16	4,09	0,07	1,03	0,91	16058,5	0,195
Ustrezna velikost porcij	3,75	3,80	-0,05	1,08	0,88	17228,5	0,813
Varnost (neoporečnosti) jedi	4,45	4,42	0,03	1,08	0,86	15779,5	0,105
P2 Urej. obrata skladno s pon. hrane	4,56	4,03	0,53	0,69	0,89	10953,0	0,000
Občutek varnosti v obratu	4,67	4,20	0,47	0,69	0,90	11347,0	0,000
Urejenost strežnega osebja	4,70	4,29	0,41	0,71	0,85	11677,5	0,000
Razpoložljivost sredstev za preprečevanje možnosti okužbe	4,47	4,09	0,38	0,87	1,06	13458,0	0,001
Občutek udobja v obratu	4,64	4,27	0,37	0,63	0,82	12504,0	0,000
Čistoča obrata	4,79	4,60	0,19	0,70	0,81	14491,0	0,003
P3 Prisotnost vodje v obratu z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe	4,00	3,15	0,85	0,89	1,07	8847,5	0,000
Prisotnost motečih gostov v obratu	4,08	3,53	0,55	1,01	1,05	10849,5	0,000
Strokovna usp. strežnega osebja	4,45	3,93	0,52	0,85	0,89	10335,5	0,000
Zaposlovanje osebja iz lok. okolja	3,65	3,32	0,33	1,04	1,15	13614,0	0,023
Gostoljubnost strežnega osebja	4,71	4,40	0,31	0,72	0,78	11915,0	0,000
Zadostno število osebja za zagotavljanje kakovostne storitve	4,24	4,02	0,22	0,82	0,79	13201,0	0,008
P4 Trud strežnega osebja za zadovoljitev želja gostov	4,46	4,09	0,37	0,88	0,77	10600,5	0,000
Ustrezno odgovarjanje strežnega osebja na vprašanja gostov	4,44	4,13	0,31	0,88	0,74	11233,5	0,000
Možnost uporabe IKT	3,58	3,29	0,29	1,08	1,16	13312,0	0,022
Odzivnost strežnega osebja	4,49	4,34	0,15	0,78	0,71	13256,5	0,012
Primernost obratovalnega časa	3,88	3,95	-0,07	0,75	0,85	14742,0	0,323
Ustreznost čak. časa na postrežbo	4,25	4,19	0,06	0,85	0,78	14694,0	0,313

Nadaljevanje na naslednji strani

statistično značilno razliko zaznati le pri ocenjeni osebni potrošnji (tako pred kot po pandemiji) in ne tudi pri pogostosti obiskovanja. Menedžerji osebno potrošnjo gostov ocenjujejo v povprečju nekoliko višje od gostov samih.

V preglednici 7 smo indikatorje kakovosti znotraj posameznih trženjskih dimenzij razvrstili glede na absolutne razlike v ocenah gostov in me-

Preglednica 7 Nadaljevanje s prejšnje strani

P7 Indikatorji kakovosti	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
P5 Ustreznost prip. strežnega osebja	4,21	3,64	0,57	0,89	0,85	9360,0	0,000
Deležnost drobnih poz. v obratu	3,96	3,40	0,56	0,94	0,91	10030,5	0,000
Nudenje posebnih ugodnosti	2,88	3,43	-0,55	0,96	1,02	10993,0	0,000
Vidnost zunanjih označb	3,84	3,35	0,49	0,85	1,02	11418,0	0,000
Posredovanje informacij o zagotavljanju varnosti v obratu	3,90	3,53	0,37	0,98	1,07	12428,5	0,003
Ustreznost oglaš. obrata v medijih	3,25	3,00	0,25	0,99	1,16	13591,0	0,067
P6 Možnost dostave hrane na dom in prevzema hrane v obratu	3,23	3,81	-0,58	1,13	1,08	10674,5	0,000
Urejenost širše okolice obrata	4,15	3,62	0,53	0,76	0,83	9801,5	0,000
Vključenost obrata v ponudbo posrednikov	2,30	2,75	-0,45	0,98	1,13	11798,0	0,001
Lok. oziroma oddaljenost obrata	4,21	3,81	0,40	0,78	0,88	11202,5	0,000
Prim. urejenost dostopa do obrata	4,13	3,98	0,15	0,86	0,76	13137,0	0,050
Dobra možnost parkiranja	4,12	4,08	0,04	0,94	0,87	14447,5	0,517
P7 Točnost izdanih računov	4,37	4,15	0,22	0,90	0,94	12778,0	0,023
Ustrezna vrednost za denar	4,48	4,33	0,15	0,71	0,72	13233,0	0,059
Cenovna konkurenčnost ponudbe v primerjavi s konkurenco	3,73	3,79	-0,06	1,03	0,90	14683,5	0,743
Možnost alternativnih oblik plačila	2,32	2,37	-0,05	1,09	1,23	14993,5	0,991
Možnost doplačila za dodatno varnost storitev	2,85	2,89	-0,04	1,03	1,26	14577,0	0,811
Razumljivost zapisa cen	4,16	4,17	-0,01	0,88	0,77	14678,0	0,800

О P O M B E Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina menedžerji, (2) aritmetična sredina gosti, (3) razlika med aritmetičnima sredinama, (4) standardni odklon menedžerji, (5) standardni odklon gosti, (6) *U*, (7) signifikanca. Naslovi vrstic: P1 hrana, P2 fizični dokazi, P3 ljudje, P4 procesi, P5 tržno komuniciranje, P6 tržne poti, P7 cena.

nedžerjev, pri čemer pa v vseh primerih ne gre za statistično značilne razlike. Iz primerjave lahko razberemo, da se na prva mesta, kjer so razlike praviloma statistično značilne, niso uvrstili tisti indikatorji, ki so izrazi-teje povezani s pandemijo (npr. čistoča, varnost oziroma neoporečnost jedi itd.). Slednje nakazuje na dejstvo, da so pomen tovrstnih indikatorjev relativno podoben ocenjevali oboji.

Kako dobro menedžerji poznajo pričakovanja gostov, si primerjalno podrobneje lahko ogledamo v preglednici 8, v kateri smo razvrstili deset najpomembnejših indikatorjev kakovosti glede na ocene gostov in menedžerjev.

Preglednica 8 Primerjava razvrstitev desetih najpomembnejših indikatorjev kakovosti (ocene gostov in menedžerjev po pandemiji)

Gostje	(1)	Menedžerji	(1)
Čistoča obrata	4,60	Čistoča obrata	4,79
Okusnost jedi	4,51	Gostoljubnost strežnega osebja	4,71
Varnost (neoporečnost) jedi	4,42	Urejenost strežnega osebja	4,70
Gostoljubnost strežnega osebja	4,40	Občutek varnosti v obratu	4,67
Odzivnost strežnega osebja	4,34	Občutek udobja v obratu	4,64
Ustrezna »vrednost za denar«	4,33	Okusnost jedi	4,62
Urejenost strežnega osebja	4,29	Urej. obrata skladno s ponudbo hrane	4,56
Občutek udobja v obratu	4,27	Odzivnost strežnega osebja	4,49
Občutek varnosti v obratu	4,20	Ustrezna »vrednost za denar«	4,48
Ustrez. čakanja na postrežbo	4,19	Razpoložljivost sredstev za prep. okužbe	4,47

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina.

Preglednica 9 Primerjava trženjskih dimenzij kakovosti glede na pomen (ocene gostov in menedžerjev po pandemiji)

Gostje	(1)	Menedžerji	(1)
Fizični dokazi	4,24	Fizični dokazi	4,64
Hrana	4,04	Hrana	4,21
Procesi	3,99	Ljudje	4,19
Ljudje	3,72	Procesi	4,18
Tržne poti	3,68	Tržne poti	3,69
Cena	3,62	Tržno komuniciranje	3,68
Tržno komuniciranje	3,39	Cena	3,65

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina.

Med desetimi najpomembnejšimi indikatorji je kar osem takih, ki so skupni tako gostom kot menedžerjem (razlika je zgolj v zaporedju). Glede na pomembnost pri obojih prednjači čistoča v PGO. Pri gostih sledijo okusnost, varnost oziroma neoporečnost jedi in gostoljubnost strežnega osebja. Nasprotno pa so menedžerji ocenili, da bodo za goste najpomembnejši gostoljubnost in urejenost osebja ter občutek varnosti in udobja v obratu. Upoštevajoč skupno število vseh indikatorjev (42) menimo, da so razhajanja relativno majhna.

Primerjavo med gosti in menedžerji smo naredili tudi po dimenzijah trženjskega spleta. Iz preglednice 9 lahko razberemo, da so glede na pomen oboji na prvi dve mesti postavili fizične dokaze in hrano, kar prav tako nakazuje na relativno dobro ujemanje mnenj. Gostje so v nadalje-

Preglednica 10 Primerjava razlik med trženjskimi dimenzijami kakovosti (ocene gostov in menedžerjev po pandemiji)

7 P	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Ljudje	4,19	3,72	0,47	0,61	0,64	-6,09	0,000
Fizični dokazi	4,64	4,25	0,39	0,62	0,68	-5,00	0,000
Tržno komuniciranje	3,68	3,39	0,29	0,64	0,70	-3,62	0,000
Procesi	4,18	4,00	0,18	0,69	0,57	-2,33	0,021
Hrana	4,21	4,04	0,17	0,77	0,59	-2,30	0,022
Cena	3,65	3,62	0,03	0,62	0,59	-0,40	0,689
Tržne poti	3,69	3,67	0,02	0,59	0,61	-0,22	0,827

О P O M B E Naslovi stolpcev: (1) aritmetična sredina menedžerji, (2) aritmetična sredina gosti, (3) razlika med aritmetičnima sredinama, (4) standardni odklon menedžerji, (5) standardni odklon gosti, (6) t , (7) signifikanca.

vanju večjo prednost dali pomenu procesov in ljudi (menedžerji ravno obratno), pri čemer ponovno ocenjujemo, da ne gre za večja razhajanja v odgovorih.

Zadnja primerjava med obema skupinama anketirancev je narejena še skupno po dimenzijah trženjskega spleta z vidika največjih razhajanj v ocenah posameznih dimenzij (preglednica 10). Ugotavljamo, da razlike niso statistično značilne za vse sklope, temveč zgolj za prvih pet trženjskih dimenzij. Največja razlika je v oceni pomembnosti dimenzije ljudje, čemur sledita dimenziji fizični dokazi in tržno komuniciranje.

Razprava in zaključek

Namen pričujoče raziskave je bil preučiti, kako zagotoviti kakovost gostinske ponudbe v obdobju po pandemiji covid-19. Skladno z namenom smo si postavili raziskovalne cilje, s pomočjo katerih smo želeli (1) ugotoviti, ali obstajajo razlike med pričakovanji gostov glede kakovosti ponudbe pred in po pandemiji; (2) raziskati pomen trženjskih dimenzij kakovosti z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe v PGO po pandemiji; (3) ugotoviti, ali imajo demografske in druge preučevane spremenljivke (vrsta PGO, pogostost obiska PGO in višina osebne potrošnje) značilen vpliv na pričakovanja gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji; (4) ugotoviti, ali imajo demografske značilnosti in upravljalvska funkcija menedžmenta ter lastnosti PGO značilen vpliv na percepcijo menedžerjev o pričakovanjih gostov glede kakovosti ponudbe; ter (5) preučiti, ali obstajajo razlike med pričakovanji (pogledi) menedžerjev in gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji.

Z raziskavo smo dosegli vse zastavljene raziskovalne cilje. Ugotovili smo (RV1), da med pričakovanji gostov pred in po pandemiji obstajajo razlike v percepciji posameznih indikatorjev kakovosti (glej preglednico 3). V praktično vseh primerih je predvidena pomembnost indikatorjev kakovosti po pandemiji višja. Enaka je le v primeru indikatorja »točnost izdanih računov«, nekoliko nižja pa je pri indikatorju »okusnost jedi«. Na osnovi rezultatov raziskave lahko sklepamo, da je pandemija vplivala na pomen (dvig) večine indikatorjev kakovosti. Posledično lahko zaključimo, da bodo gostje po pandemiji zahtevnejši kot pred njo, na kar opozarjata tudi Yostova in Chengova (2021).

Nadalje smo ugotovili (RV2), da bodo z vidika zagotavljanja kakovosti ponudbe v PGO po pandemiji za goste najpomembnejši tisti indikatorji kakovosti, ki jih uvrščamo k sledečim trženjskim dimenzijam kakovosti (glede na pomen): fizični dokazi, hrana, procesi, ljudje, tržne poti, cena in tržno komuniciranje. Ugotovitve naše raziskave so skladne z ugotovitvami predhodnih raziskav (Cheng idr., 2012; Ryu in Han, 2011), v katerih so avtorji izpostavili pomen fizičnih dokazov za zagotavljanje kakovosti ponudbe v PGO.

S tretjim ciljem smo želeli ugotoviti (RV3), ali demografske lastnosti gostov značilno vplivajo na njihova pričakovanja glede kakovosti ponudbe po pandemiji. Ugotovili smo, da predvsem izobrazba, spol in dohodek gostov značilno vplivajo na pomen številnih indikatorjev kakovosti. Raziskava je prav tako pokazala na kompleksnost in prepletenost odnosov, ki izhajajo iz povezav med pričakovanji gostov glede kakovosti ponudbe, demografskimi značilnostmi gostov, vrsto PGO ter nakupnim vedenjem gostov (predvideno višino osebne potrošnje in pogostostjo obiska PGO) po pandemiji. Ugotavljamo, da pomena demografskih značilnosti gostov v povezavi s pričakovano kakovostjo ponudbe in z nakupnim vedenjem gostov v različnih vrstah PGO pred in po pandemiji ne moremo interpretirati enoznačno.

V nadaljevanju smo preučili vpliv demografskih značilnosti menedžerjev, njihove upravljalvske funkcije (menedžer : lastnik in menedžer) ter značilnosti PGO na percepcijo menedžerjev glede pomena posameznih indikatorjev kakovosti (RV4). Iz analize izhaja, da na pričakovanja menedžerjev glede sprememb v pričakovanjih gostov po pandemiji vpliva upravljalvska funkcija. Na pričakovanja menedžerjev glede pomena posameznih (različnih) indikatorjev kakovosti pa vplivajo demografske spremenljivke (spol, starost in izobrazba menedžerjev) ter leta obratovanja PGO. Naše ugotovitve so skladne z ugotovitvami Kukanje (2017b), ki je

prav tako ugotovil, da imajo demografske značilnosti menedžerjev značilen vpliv na njihovo poznavanje gostovih pričakovanj.

Zadnji cilj (RV5) se je nanašal na preučitev razlik med pričakovanji (pogledi) menedžerjev in gostov glede kakovosti ponudbe po pandemiji. Kljub temu da smo značilne razlike identificirali med številnimi odgovori (glej preglednico 7), ocenjujemo, da glede na skupno število indikatorjev kakovosti v merskem inštrumentu (42 trditev) menedžerji relativno dobro poznajo pričakovanja svojih gostov (glej preglednice 8, 9 in 10). O razlikah med pričakovanji gostov in percepcijo menedžmenta (razkorak pozicioniranja) so poročali tudi avtorji predhodnih raziskav (Dedeoğlu in Demirer, 2015; Kukanja, 2017a).

Pričujoča raziskava ima številne omejitve, ki jih velja upoštevati tako pri interpretaciji rezultatov kot pri izvedbi bodočih raziskav. Opozoriti velja, da je percepcija gostov le subjektivna ocena oziroma namera, ki se nanaša na pomen posameznih indikatorjev kakovosti po pandemiji, ki še traja. Po pandemiji bi bilo smiselno raziskati, kakšna je dejanska (zaznana) percepcija kakovosti, ter ugotovitve primerjati z izsledki naše raziskave, v kateri so gostje zgolj ocenili svojo namero.

Populacijo so predstavljali prebivalci Slovenije (gostje) in menedžerji restavracij, gostiln in okrepčevalnic, ki so bili seznanjeni z raziskavo in so se prostovoljno odzvali povabilu k sodelovanju. Tovrstna oblika izvedbe raziskave ne omogoča slučajnega vzorčenja in posledično sklepanja iz rezultatov vzorca na populacijo, kar je ena od ključnih omejitev raziskave. Prav tako so bili zaradi spletnega anketiranja, ki je bilo posledica epidemioloških omejitev, v raziskavo vključeni zgolj domači gostje. Prihodnje raziskave naj zato vključijo tudi tuje goste in temeljijo na drugačnem načinu vzorčenja. Prav tako je priporočljivo, da zbiranje podatkov (anketiranje) poteka v živo v PGO. Dodatno velja opozoriti, da zaradi načina zbiranja podatkov pridobljenih odgovorov nismo mogli medsebojno upariti, zaradi česar gre pri rezultatih za ločena mnenja gostov in menedžerjev različnih PGO. V prihodnjih raziskavah velja upoštevati tudi slednje.

Kljub izpostavljenim omejitvam pa ocenjujemo, da raziskava omogoča dober vpogled v pričakovanja gostov PGO po pandemiji. V raziskavo smo vključili tako goste kot menedžerje PGO z namenom, da bi osvetlili oba vidika kakovosti (notranjega in zunanjega), ki predstavljata temeljna gradnika menedžmenta kakovosti v PGO. Primerjava mnenj gostov in menedžerjev nam daje tudi vpogled v to, kako dobro menedžerji poznajo svoje goste oziroma njihova pričakovanja. Iz rezultatov raziskave izhaja, da bodo pričakovanja gostov po pandemiji v povprečju višja kot pred njo.

Dodatno ugotavljamo, da so razmerja med pričakovanji gostov glede kakovosti ponudbe, njihovimi demografskimi značilnostmi in nakupnim vedenjem v posameznih vrstah PGO zelo kompleksna. Posledično velja priporočilo, naj menedžerji PGO redno in pozorno spremljajo tako pričakovanja kot zadovoljstvo gostov s kakovostjo ponudbe.

Literatura

- Ardakani, S. S., Nejatian, M., Farhangnejad, M. A., in Nejati, M. (2015). A fuzzy approach to service quality diagnosis. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(1), 103–119.
- Brewer, P., in Sebb, A. G. (2021). The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102777>
- Briggs, S., Sutherland, J., in Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006–1019.
- Byrd, K., Her, E., Fan, A., Almanza, B., Liu, Y., in Leitch, S. (2021). Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic? *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102821. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102821>
- Chen, C.-T., Cheng, C.-C., in Hsu, F.-S. (2015). GR SERV scale: An effective tool for measuring consumer perceptions of service quality in green restaurants. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3/4), 355–367.
- Cheng, C.-C., Chen, C.-T., Hsu, F.-S., in Hu, H.-Y. (2012). Enhancing service quality improvement strategies of fine-dining restaurants: New insights from integrating a two-phase decision-making model of IPGA and DEMATEL analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1155–1166.
- Dedeoğlu, B. B., in Boğan, E. (2021). The motivations of visiting upscale restaurants during the COVID-19 pandemic: The role of risk perception and trust in government. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102905. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102905>
- Dedeoğlu, B. B., in Demirer, H. (2015). Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 130–146.
- Dsouza, D., in Sharma, D. (2020). . *International Journal of Innovation Science*, 13(2), 218–232.
- Eftimov, T., Popovski, G., Petković, M., Seljak, B. K., in Kocev, D. (2020). COVID-19 pandemic changes the food consumption patterns. *Trends in Food Science & Technology*, 104, 268–272.
- Foroudi, P., H. Tabaghdehi, S. A., in Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal*

- of Hospitality Management*, 92, 102717. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102717>
- Grobys, K. (2021). When Bitcoin has the flu: On Bitcoin's performance to hedge equity risk in the early wake of the COVID-19 outbreak. *Applied Economics Letters*, 28(10), 860–865.
- Gupta, S., McLaughlin, E., in Gomez, M. (2007). Guest satisfaction and restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 284–298.
- Hakim, M. P., Zanetta, L. D., in da Cunha, D. T. (2021). Should I stay, or should I go? Consumers' perceived risk and intention to visit restaurants during the COVID-19 pandemic in Brazil. *Food Research International*, 141, 110152. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2021.110152>
- Kim, J., Kim, J., in Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Kukanja, M. (2017a). Quality measurement in restaurant industry from the marketing perspective: A comparison of guests' and managers' quality perceptions. *Ekonomski misao i praksa*, 1, 41–61.
- Kukanja, M. (2017b). *Management kakovosti v prehrabnem gostinstvu*. Založba Univerze na Primorskem.
- Kukanja, M., in Planinc, T. (2018). Influence of managers' perceptions of quality on restaurant operational profitability: Evidence from Slovenian SMES. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 66(2), 115–120.
- Ladhari, R. (2008). Alternative measures of service quality: A review. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(1), 65–86.
- Lin, S.-P., Chan, Y.-H., in Tsai, M.-C. (2009). A transformation function corresponding to IPA and gap analysis. *Total Quality Management*, 20(8), 829–846.
- Madeira, A., Palrão, T., in Mendes, A. S. (2020). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 40. <https://doi.org/10.3390/su13010040>
- Mosavi, S. A., in Ghaedi, M. (2012). A survey on the relationship between trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention. *African Journal of Business Management*, 6(36), 10089–10098.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Routledge.
- Pantano, E., Priporas, C.-V., Devereux, L., in Pizzi, G. (2021). Tweets to escape: Intercultural differences in consumer expectations and risk behavior during the COVID-19 lockdown in three European countries. *Journal of Business Research*, 130, 59–69.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., in Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Pressman, P., Naidu, A. S., in Clemens, R. (2020). COVID-19 and food safety: Risk management and future considerations. *Nutrition Today*, 55(3), 125–128.

- Raajpoot, N. A. (2002). TANGSERV: A multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109–127.
- Ryu, K., in Han, H. (2011). New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience? *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 599–611.
- Stevens, P., Knutson, B., in Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 5–60.
- Sung, Y.-K., Hu, H.-H. 'Sunny', in King, B. (2021). Restaurant preventive behaviors and the role of media during a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102906. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102906>
- Tuzovic, S., Kabadayi, S., in Paluch, S. (2021). To dine or not to dine? Collective wellbeing in hospitality in the COVID-19 era. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102892. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102892>
- Uran Maravić, M. (2017). *Ocenjevanje kakovosti v gostinstvu*. Založba Univerze na Primorskem.
- Vanniarajan, T. (2009). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurants. *Journal of Marketing and Communication*, 4(3), 41–52.
- Voon, B. H. (2012). Role of service environment for restaurants: The youth customers' perspective. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 38, 388–395.
- Wang, D., Yao, J., in Martin, B. A. S. (2021). The effects of crowdedness and safety measures on restaurant patronage choices and perceptions in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102910.
- Yang, Y., Liu, H. in Chen, X. (2020). COVID-19 and restaurant demand: Early effects of the pandemic and stay-at-home orders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(12), 3809–3834.
- Yost, E., in Cheng, Y. (2021). Customers' risk perception and dine-out motivation during a pandemic: Insight for the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102889. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102889>
- Zhang, C., Jiang, J., Jin, H., in Chen, T. (2021). The impact of COVID-19 on consumers' psychological behavior based on data mining for online user comments in the catering industry in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4178. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084178>
- Zhong, Y., Oh, S., in Moon, H. C. (2021). What can drive consumers' dining-out behavior in China and Korea during the COVID-19 pandemic? *Sustainability*, 13(4), 1724. <https://doi.org/10.3390/su13041724>

Zbirka 
TURISTICA
ISSN 2820-6509



Založba Univerze na Primorskem
hippocampus.si