

Др Бојана Калењук Пиварски,

Ванредни професор, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад, Србија; контакт: bojana.kalenjuk@dgt.uns.ac.rs

Мсц Стефан Шмуговић,

Истраживач сарадник, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад, Србија; контакт: stefan.smugovic.car@gmail.com

Др Весна Вујасиновић,

Доцент, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад, Србија; контакт: vesna.vujasinovic@dgt.uns.ac.rs

Др Тамара Лукић,

Редован професор, Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000 Нови Сад, Србија; контакт: tamara.kovacevic@dgt.uns.ac.rs

DOI 10.5937/turpos0-34458

UDK 338.48-6:641/642(497.113)"2020/2021"

005.332:[616.98:578.834

УГОСТИТЕЉСТВО НОВОГ САДА У ИЗАЗОВИМА COVID-19 ПАНДЕМИЈЕ

HOSPITALITY IN NOVI SAD DURING THE CHALLENGES OF COVID-19 PANDEMICS

Анстракт: Одрживо пословање у доба COVID-19 пандемије једна је од кључних тема у угоститељству и туризму са великом популаризацијом у научно-истраживачким круговима. Зато је фокус овог истраживања био на искуствима менаџмента угоститељских објеката у Р. Србији. У раду су приказани резултати квалитативног истраживања о оперативним и економским ефектима пандемије COVID-19 на пословање 17 угоститељских објеката за пружање услуга хране и пића у Новом Саду (Р. Србија). Истраживање је обухватало анализу периода пословања угоститељских објеката од априла 2020. до априла 2021, као најспецифичнијег за опастанак у пословању, борећи се са изазовима потпуног затварања, ограниченог пословања и велике преорјентације на доставу и шал-

Abstract: Sustainable business during the COVID-19 pandemic is one of the key topics in the hospitality and tourism industry with great popularization in scientific and research domains. Therefore, the focus of this research was on the experience of the management of catering facilities in R. Serbia. This qualitative research included collecting data on the operational and economic effects of the COVID-19 pandemic on the business of 17 catering facilities for the provision of food and beverage services in Novi Sad (R. Serbia). The research covered the period of work from April 2020 to April 2021, as the most specific for business survival, fighting the challenges of preventing the complete closing down, limited business, and a major re-orientation to delivery and counter sales. Interviews were conducted on the

терску продају. Интервјуи су спроведени на тему перцепције и ставова менаџмента о пословању током пандемије. Предмет овог рада је одрживост угоститељства у изазовима које је наметнула пандемија. Задатак рада је био да истражи искуства власника, менаџера ресторана и шефова кухиња различитих угоститељских објеката за пружање услуга хране и пића. Циљ рада је био да дође до података о предвиђању кризе и предузетим радњама ради опстанка на угоститељско-туристичком тржишту.

Кључне речи: угоститељство, одрживост, храна, пандемија, COVID-19, достава

Увод

COVID-19 пандемија је са разлогом постала водећа тема у научним истраживањима, при чему се посебна пажња поклања опстанку угоститељство-туристичке делатности (Ding et al., 2020; Ramelli, Wagner, 2020; Yang et al., 2020; Elshaer, 2021; Yilmaz, Şahin, 2021). Пандемија је обележила нашу свакодневницу у проткле две године, утицала је на све сфере нашег живота, а највише на привреду и економију (Ozili, Arun, 2020; Yilmaz, Şahin, 2021), иако стваран степен њеног утицаја на туризам и угоститељство није у потпуности измерен (Dube et al., 2020; Ding et al., 2020; Ramelli, Wagner, 2020; Yang et al., 2020). Једно је познато, а то је да је пандемија створила нагли, привремени и велик недостатак прихода у многим индустријама (Dube et al., 2020; Brizek et al., 2021; Burhan et al., 2021). Ограничења у међународним и домаћим путовањима су значајно утицала на угоститељство (Yang et al., 2020; Yilmaz, Şahin, 2021). Многим угоститељским објекатима биће потребно одређено време како би успели да поврате нормално пословање (Lakshmi, Shareena, 2020),

perception and attitudes of the management. The subject of this paper is the sustainability of hospitality during the challenges imposed by the pandemic. The task of the paper was to investigate the experiences of the owners, management, and chefs of various hospitality facilities for providing food and beverage services. The aim of the paper was to obtain data on crisis forecasting and actions taken to survive on the hospitality and tourism market.

Keywords: catering, sustainability, food, pandemic, COVID-19, delivery

Већина земаља увела је мере у борби против ширења вируса, укључујући социјално дистанцирање, затварање граница и забрану окупљања људи, које су директно утицале на пословање угоститељских објеката (Davahli et al., 2020). Туристичко тржиште се и у прошлости сусретало са много проблема, укључујући терористичке нападе, светску економску кризу и пандемије неких других вируса, али ниједан проблем није трајао толико дуго и утицао толико значајно на угоститељско пословање као што је случај са пандемијом вируса COVID-19 (Gössling et al., 2020). Чак и након поновног отварања објеката, угоститељи нису могли да се врате нормалном пословању (Kim, Lee, 2020) јер је пословање углавном било ограничено на шалтерску продају и доставу хране (Kim et al., 2021) што је захтевало од бројних угоститељских објеката да прилагоде своју понуду специфичним условима тржишта (Flanagan et al., 2020). Посебна паковања, појачане санитарне мере, прилагођавања изгледа објекта шалтерској продаји, све је то узроковало да угоститељски објекти, упркос смањеним приходима од продаје, буду приморани да уложе одређена

финансијска средства како би ублажили своје губитке (Cable et al., 2020).

Повећавањем озбиљности пандемије повећавала се и проблематика на ликвидности и оперативних ризика ресторанских објеката. Ресторански објекти су доживели значајан недостатак прихода узрокован наглим смањењем потражње купаца, што је узроковало да неки буду привремено или трајно затварани (Ozili, Arun, 2020). Таква ситуација довела је до значајног пораста незапослености у угоститељском сектору (Nhamo et al., 2020). Поједини аутори попут Dube et al. (2020) дали су препоруке финансијских и других мера подршке у циљу окупљања угоститељског сектора. Ресторански објекти, како би што пре савладали финансијске губитке проузроковане пандемијом, морају бити спремни на одређене мере штедње и смањење трошкова, и били су приморани на смањење броја запослених (Yost et al., 2021).

Истраживања су показала различите начине у одрживом пословању током COVID-19 пандемије (Brizek et al., 2021), међу којима су и стална ограничења друштвеног дистанцирања која су предложиле владине агенције и на тај начин утицале су на пословање. Изазови остваривања прихода, запошљавања и финансијске солвентности се повећавају (Brizek et al., 2021). Угоститељски објекти за пружање услуга хране и пића су се сложили да државне и покрајинске владе морају да обезбеде додатне програме помоћи и финансирања како би одржали своје пословање (McGurran, Smith, 2020; Wilson et al., 2020). Истраживања су показала да су ресторани и њихов менаџмент оптимистични у погледу своје одрживости уз владину помоћ. Међутим, истраживања су показала и да испитаници нису оптимистични по питању своје одрживости у пословању ако дође до новог таласа и поновног потпуног затварања (Brizek et al., 2021). Дужина трајања

пандемије остаје непознаница за здравствене установе, па се угоститељски објекти морају припремити за све могуће сценарије (Song et al., 2021).

Предмет рада су изазови са којима се угоститељство у Новом Саду, АП Војводини (Р. Србија) сусрело усред пандемија COVID-19, односно искуства током предвиђања кризе, предузете радње и будуће изазове у циљу успешног пословања. Задатак рада је да применом квалитативних метода истражи искуства власника, менаџмента и шефова ресторатерских објеката по питању савладавања свих изазова које је наметнула пандемија. Циљ рада је да дође до података о искуствима менаџмента о предвиђању кризе, о свим предузетим радњама ради одрживости и плановима за даљи останак на тржишту.

Методологија

Дизајн истраживања

У овом раду се за прикупљање података одабрао квалитативни метод истраживања (Ballantyne et al., 2009; Brizek et al., 2021; Burhan et al., 2021; Elshaer, 2021), односно спроведен је интервју, ради бољег увида у тематику и разумевање проблематике (Rowley, 2012). Примењен је феноменолошки приступ који се користи у предузетничким студијама (Doern, 2016; Brizek et al., 2021).

У истраживању је коришћен полуструктурирани интервју, који даје могућност да се поставе додатна потпитања како би се разјаснили поједини одговори и детаљније истражила поменута тема (Rowley, 2012) односно сагледавање искуства очима испитаника (Bryman, 2012). Интервјуисани су угоститељи, предузетници, односно менаџери, власници, шефови кухиња различитих комерцијалних угоститељских објеката, јер како то наводи Burhan et al., (2021) они су еквивалентни извршног директора или оперативног директора који је одговоран за пословање

и планирање. Истраживање је спроведено у угоститељским објектима на територији Новог Сада.

Истраживачка питања

Истраживање је креирано по узору на већ спроведено истраживање од стране аутора Brizek et al. (2021). Истраживање је обухватало прикупљање података о пословању у изазовном периоду за опастанак (1., 2. и 3 талас пандемија COVID-19), односно сагледавање изазова са којима су се сусрели у периоду од априла 2020. до априла 2021. Испитаницима су постављена следећа истраживачка питања (7):

1. Како је пандемија COVID-19 утицала на услуге које можете понудити својим потрошачима с обзиром на смернице које су захтевале смањење капацитета затвореног дела објеката ради одржавања социјалне дистанце?
- 2.1. Да ли сматрате да су владине агенције или сте ви, најприкладнији субјект за управљање здравственим и безбедносним праксама ради заштите вашег особља и добробити потрошача?
- 3.1. Колико дуго сте успели да останете пословно одрживи према тадашњим ограничењима и смерницама за COVID-19?
- 4.1. Које врсте финансијске помоћи би биле потребне да би ваш угоститељски објекат остао одржив под тадашњим условима COVID-19?
- 5.1. Ако је потребно да се ваше пословање искључи поново, каква је вероватноћа да ће ваше пословање моћи да се настави?
- 6.1. На који начин може да се потпомогне или подржи ваша финансијска одрживост током пандемије COVID-19?
- 7.1. Како је ваше мишљење о укупној финансијској одрживости угоститељске и туристичке индустрије у наредних 12 – 24 месеца због пандемије COVID-19?

Узорковање

За потребе сакупљања података позив на интервју је био послат менаџменту 32 ресторана на територији новосадског округа, као одговарајућег угоститељско-туристичког центра, једнако погођеног утицајем пандемије као и сви други мање или више развијени центри. Први услов у одабиру је био по узору на Burhan et al., (2021), а то је да објекат поред услуга хране и пића у свом објекту врши и услуге припреме хране за понети и доставу. Други услов је био да објекат послује дуже од 5 година до момента почетка пандемије.

Позиву се одазвало 19 објеката од којих је у истраживању обухваћено и интервјуисано 17 објеката чији су запослени, саговорници у анкети, имали минимум 10 година радног искуства у угоститељству, што је био трећи услов и један од ограничавајућих фактора у спровођењу истраживања. Интервјуи су спроведени током августа месеца 2021. године, након повратка у делимично редовно пословање и у ишчекивању 4. таласа и нових мера безбедности за ресторане. Као примарни метод прикупљања података спроведени су интервјуи лицем у лице. Испитаници су пре почетка интервјуисања упознати са структуром питања. Интервјуи су трајали између 15 и 25 минута. Сви интервјуи су вођени под потпуном поверљивошћу и информације из интервјуа су коришћене само у истраживачке сврхе.

Приказ узорка

У истраживању је као што је већ наведено учествовало 17 угоститељских објеката за пружање услуга хране и пића (ресторана, хотелских ресторана, објеката брзе хране, кетеринг објеката и слично) чији је менаџмент био интервјуисан (власници, менаџери и шефови). У табели 1 приказана је детаљна структура испитаника почевши од врсте објекта и пружања услуга (са основним каракте-

ристикатама), годинама постојања објекта, као битног показатеља у опстанку на тржишту пре и током пандемије, броја за-

пслених у производњи хране, функцији коју има саговорник, полу, старосној доби и радном искуству у угоститељству.

Табела 1. Структура испитаника

Шифра	Врста понуде угоститељског објекта за храну	Разлог посете/ коришћења услуга	Године постојања	Број запослених	Функција интервјуисаног	Пол	Старосна доб	Радно искуство у угоститељству
УО-1	Ресторан, интернационална понуда	У склопу хотела, услуга високог нивоа	Преко 20	Преко 20	Шеф кухиње	м	30	11
УО-2	Ресторан, домаћа кухиња	Амбијент, храна, музика	Преко 5	Преко 20	Шеф кухиње	м	35	16
УО-3	Ресторан, јапанска кухиња	Амбијент, храна, достава	Преко 5	До 10	Шеф кухиње	м	35	12
УО-4	Пицерија	Пице, шалтер продаја	Преко 5	Од 10-20	Власник	м	57	27
УО-5	Ресторан, интернационална и домаћа кухиња	Банкет ускуге и ала царде	Преко 5	Од 10-20	Власник	м	67	35
УО-6	Брза храна, њевапциница	Амбијент, храна, шалтер продаја	Преко 10	Преко 20	Власник	м	63	30
УО-7	Ресторан, кинеска кухиња	Храна, амбијент	Преко 10	Преко 20	Власник	ж	58	32
УО-8	Ресторан, интернационална понуда	У склопу хотела, услуга високог нивоа	Преко 10	Преко 20	Шеф кухиње	м	33	15
УО-9	Ресторан, интернационална понуда	Амбијент, храна, банкети	Преко 5	Преко 20	Шеф кухиње	м	45	25
УО-10	Брза храна	Храна	Преко 20	Преко 20	Менаџер	м	36	15
УО-11	Ресторан, рибља понуда, чарда	Храна, амбијент	Преко 10	До 10	Власник	м	62	22
УО-12	Кетеринг	Достава obroка и банкети	Преко 10	Од 10-20	Власник	ж	46	26
УО-13	Ресторан, домаћа кухиња	Оброци, достава	Преко 5	До 10	Власник	м	55	35
УО-14	Ресторан са спа објектом	Храна	Преко 5	Преко 20	Шеф кухиње	м	29	10
УО-15	Пицерија	Храна, достава	Преко 10	До 10	Власник	м	57	30
УО-16	Ресторан, домаћа кухиња, салаш	Храна, амбијент, банкети	Преко 10	Преко 20	Менаџер	ж	42	15
УО-17	Ресторан, интернационална понуда	Храна амбијент, музика	Преко 20	Од 10-20	Власник	м	32	14

УО – угоститељски објекат

Извор: аутори

Резултати рада и дискусија

Посматрајући одговоре добијене спровођењем интервјуа за потребе увида у стање пословања и опстанка одабрани су они одговори чија структура одговара већини или изузеци као посебно важни за ову врсту устраживања. У наставку рада је свако питање (П 1-7) понаособ обрађено и продискутовано.

Анализа истраживачких питања

П1: Како је пандемија COVID -19 утицала на услуге које можете понудити својим потрошачима с обзиром на смернице које су захтевале смањење капацитета затвореног дела објеката ради одржавања социјалне дистанце?

Истраживајући како је пандемија утицала на услуге које угоститељски објекти нуде својим потрошачима у складу са смерницама које су захтевале смањење капацитета рада у затвореним деловима објеката ради постизања социјалне дистанце, испитаници (изузев ресторатерских објеката у склопу хотела) су наводили преорјентисаност на шалтерску продају и доставу, што потврђује кратак одговор испитаника УО-3 који наводи: *Објекат је већи део времена био затворен и храна је сервирана за понети и слата доставом.* Потпуно затварање је било условљено у првом таласу унутар свих објеката, што је оправдано изазвало негативне ставове код свих запослених у угоститељским објектима. Менаџмент објеката чије је пословање генерално усмерено на доставу и шалтерску продају попут УО-7 истиче следеће: *Пословање је функционисало генерално лоше, посебно по питању људских ресурса. Достава и шалтерска продаја која нам доноси 70% промета добро је радила, али ресторатерски део није. Били смо присиљени да преселимо објекат и смањимо трошкове, што није било нимало лако у дозвољеним условима.* Овде се, као и код наредних пи-

тања виде потешкоће у опстанку и пословању за угоститељске објекте који нису могли да се преорјентишу на доставу и шалтерску продају као што су хотелски ресторани и банкет објекти.

П2: Да ли сматрате да су владине агенције или сте ви, најприкладнији субјект за управљање здравственим и безбедносним праксама ради заштите вашег особља и добробити потрошача?

Посматрајући структуру одговора по питању рада владиних агенција и самих угоститељских објеката као најприкладнијих субјекат за управљање здравственим и безбедносним праксама ради заштите запослених и потрошача, у одговорима испитаника уочена је слаба помоћ владиних агенција и препуштеност менаџмента у превазилажењу проблематика. Сходно томе испитаник УО-14 наводећи следеће: *Само особље и добра обука од стране владиних агенција, која није била спроведена, субјекти су од важности за спровођење здравствено-безбедносних активности.* Оптимистички ставови се истичу у одговорима испитаника УО-6, са нешто већим радним искуством у угоститељству у односу на већину, који наводи: *Само заједничким деловањем се може постићи неки резултат. Влада креира и контролише, а ми дисциплиновано спроводимо мере.* Што недопуњава одговор испитаника УО-17 наводећи: *Послодавац може да утиче саветодавно... државне установе треба да буду мотиватори и иницијатори, а ми реализатори.*

П3: Колико дуго сте успели да останете пословно одрживи према тадашњим ограничењима и смерницама за COVID-19?

На питање пословне одрживости у складу са ограничењима и смерницама које је прописивала држава, најтеже су поднели, као што је већ поменуто ресторани у склопу хотелских објеката. Тако

УО-8 наводи следеће: *С обзиром да се компанија у чијем власништву се налазе хотели, поред хотелијерства бави и другим делатностима, прво ограничење и затварање у трајању од два месеца се финансијски издржало, док се у следећем таласу, који је трајао три месеца, у коме је било потребно затварање објекта, дошло је до ситуације за смањење броја постојећег радног кадра, а запосленима који су остали, примања су спуштена на законски минимум, што је имало негативан утицај на радно окружење. Слично томе УО-1 чије пословање такође није усмерено на пружање услуга локалном становништву наводе следеће: *Нисмо успели пошто зависимо од гостију из иностранства, тако да нам је пословна одрживост и даље угрожена.**

П4: Које врсте финансијске помоћи би биле потребне да би ваш угоститељски објекат остао одржив под тадашњим условима COVID-19?

У циљу доласка до података о врстама финансијске помоћи које су потребне објектима да би њихово пословање остало одрживо под прописаним условима пословања у различитим периодима, УО-6 као и већина објекта наводи: *Финансирање минималних плата запосленима, смањење ПДВ-а, мораторијум у отплати кредита и сл.* Да су објекти чије је пословање иначе усмерено на шалтерску продају и доставу имали нешто позитивније одговоре и сагледавања проблематике, види се из одговора УО-3: *Нама није била потребна већа помоћ, али би другим објектима највише помогло ослобађање од дела пореза.*

П5: Ако је потребно да се ваше пословање искључи поново, каква је вероватноћа да ће ваше пословање моћи да се настави?

Узимајући у обзир потенцијална поновна затварања, која би многе објекте довела на ивицу одрживости пословања,

желело се доћи до података како ће функционисати пословање објекта обухваћених у овом истраживању. Структура је готово идентична и заснива се на врло тешком опстанку, УО-6 истиче следеће: *Пословање мора да се настави, јер је уложен велики капитал у објекте, опрему и слично и то уз помоћ других финансијски извора, поновно затварање никако не одговара нашој одрживости. Слично томе УО-8 наводи: *Сматрам да је хотел искупио велики систем и велика инвестиција да би се пословање тако лако трајно зауставило. У ситуацији поновног прекида посла, сматрам да би највећи проблем приликом поновног отварања био проналазак и организација радне снаге која би испратила систем и понуду на коју су стари гости навикли.**

П6: На који начин може да се потпомогне или подржи ваша финансијска одрживост током пандемије COVID-19?

Истраживајући на који начин може да се потпомогне или подржи финансијска одрживост пословања, УО-10 наводи: *Добар је модел помоћ државе за исплату зарада запослених.* УО-15 наводи: *Избегавати потпуно затварање, омогућити рад уз контролу донесених државних мера, доделу подстицајних средстава у облику донација, пореских и кредитних олакшица и слично. Што су у потпуности предлози које наводе сви интервјуисани у овом истраживању.*

П7: Какво је ваше мишљење о укупној финансијској одрживости угоститељске и туристичке индустрије у наредних 12–24 месеца због пандемије COVID-19?

Период после пандемије кључан је за поновно успостављање нормалног функционисања угоститељских објекта. Мишљења о укупној финансијској одрживости у наредних 12–24 месеца одражавају у каквом расположењу угоститељи

очекују наредни период. УО-8 наводи следеће: *Угоститељска и туристичка индустрија је доживела највећи ударац што се тиче финансија за време пандемије. Доста ресторана није могло да се одржи и дошло је до затварања. Уколико не буде нових мера затварања или ограничавања радног времена објекта, сматрам да би у року од 12 месеци угоститељство могло да стане на ноге што се тиче финансија. Слично истиче и УО-6: *Пословање ће бити неизвесно јер је борба против вируса непредвидива, уверени смо да државни орагани имају одређена решења која ће избегавати тотална затварања, скраћење радног времена и слично, уз сталну бригу и помоћ државе делатностима које су на удару. УО-17, као и већина очекује додатне државне помоћи уколико би дошло до поновних оштријих мера, наводећи: *Уколико се рад забрани у потпуности одрживост је могућа једино укидањем закупа, покривањем пореза и доприноса од стране државе, као и надокнаде штете настале пропадањем и губљењем вредности лагера објеката.***

Закључак

Пандемија вируса COVID-19 у многоме је променила и преобликовала живот свих чиниоца угоститељског тржишта. Са једне стране власници објеката били су приморани да услед пре свега државних мера, које су укључивале потпуно затварање, а касније и ограничење радног времена, броја муштерија у објекту и слично, претрпе одређене финансијске губитке. То је феномен који је задесио цео свет и који је могао бити ублажен само уз адекватне државне мере помоћи. С друге стране, запослени у тим објектима, услед затварања и ограничавања радног времена, били су приморани на отпуштање запослених и умањење при-

мања на законски минимум. Мали је број угоститељских објеката који су били у могућности да исплаћују пуну зараду својим запосленима. Гости, као чинилац угоститељске тражње, такође су претрпели тежак период. Због забране и ограничавања кретања, многи нису били у могућности да посећују угоститељске објекте, што је интензивирало шалтерском продајом и доставом. Чињеница је да је ова пандемија променила кретања и дешавања на угоститељском тржишту, да се сви послодавци сусрећу са оваквим изазовима по први пут, и не знају на који начин да адекватно реагују, што је захтевало додатни труд и време да почну да послују на прилагођен начин. У оваквој специфичној ситуацији једино су угоститељски објекти који послују путем шалтерске продаје имали нешто лакши опстанак уз минимално прилагођавање ситуацији. За такве објекте, мере затварања, нису утицале негативно, јер су они већ били препознати на тржишту као објекти који нуде ову врсту услуге и доставу. Сви остали објекти, пре свега ресторани у склопу хотела, имали су изражене губитке у своме пословању, за које нису имали адекватне начине да ублаже.. Уколико би дошло до нових државних мера ограничавања рада, угоститељско тржиште не би могло на адекватан начин да реагује без адекватне државне помоћи.

Захвалница

Рад је део пројекта који финансира Покрајински секретаријат за високо образовање и научноистраживачку делатност А.П. Војводине под бројем 142-451-2290/2021-01.

Литература

- Ballantyne, R., Packer, J., Axelsen, M., (2009). Trends in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 149–152.
- Brizek, M., Frash, E.R., McLeod, M.B., Patience, M.O., (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>.
- Bryman A., (2012). *Social Research Methods* (4th ed.), Oxford University Press. <https://doi.org/0199588058>
- Burhan, M., Talha Salam, M., Abou Hamdan, O., Tariq, X. (2021) Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103037>
- Cable, J., Jaykus, L.A., Hoelzer, K., Newton, J., Torero, M., (2020). The impact of COVID-19 on food systems, safety, and security—a symposium report. *Annals of the New York Academy of Sciences*. 1484(1), 3-8. <https://doi.org/10.1111/nyas.14482>
- Davahli, M.R., Karwowski, W., Sonmez, S., Apostolopoulos, Y., (2020). The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph17207366>
- Ding W., Levine, R., Lin, C., Xie, W., (2020). Corporate Immunity to the COVID-19 Pandemic. *National Bureau of Economic Research*, 141(2), 802-830.
- Doern R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *Int. Small Bus. J. Res. Entrep.*, 34 276-302, [10.1177/0266242614553863](https://doi.org/10.1177/0266242614553863)
- Dube, K., Nhamo, G., Chikodzi, D., (2020). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24, 1487-1490.
- Elshaer Abdallah M., (2021). Restaurants' Response to COVID-19 Pandemic: The Realm of Egyptian Independent Restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-32.
- Flanagan, E.W., Beyl, R.A., Fearnbach, S.N., Altazan, A.D., Martin, C.K., Redman, L.M., (2020). The Impact of COVID-19 Stay-At-Home Orders on Health Behaviors in Adults. *Obesity*. 29(2), 438-445. <https://doi.org/10.1002/oby.23066>
- Garrido-Moreno, A. García-Morales, V.J. Martín-Rojas R. (2021). Going beyond the curve: strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *Int. J. Hosp. Manag.*, 96, Article 102928, [10.1016/j.ijhm.2021.102928](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928)
- Gössling, S., Scott, D., Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *J. Sustain. Tour.* 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hao, F. Xiao Q., Chon K. (2020). COVID-19 and China's hotel industry: impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *Int. J. Hosp. Manag.*, 90 Article 102636, [10.1016/j.ijhm.2020.102636](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636)
- Kim, J.; Lee, J.C. (2020). Effect of COVID-19 on Preference for Private Dining Facilities in Restaurants. *J. Hosp. Tour. Manag.* 45, 67–70. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.008>
- Kim, K., Bonn, M. A., Cho, M. (2021). Clean safety message framing as survival strategies for small independent restaurants during the COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 423–431. [doi:10.1016/j.jhtm.2021.01.016](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.016)



- Kirillova K. (2018). Phenomenology for hospitality: theoretical premises and practical applications *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 30, 3326-3345,
- Lakshmi, B.M., Shareena, P., (2020). Impact of COVID 19 on the Restaurants. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(8), 1327-1334
- McGurran B., Smith, K.A., (2020). List of Coronavirus (COVID-19) Small Business Loan and Grant Programs, *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/advisor/2020/04/10/list-of-coronavirus-covid-19-small-business-loan-and-grant-programs/#288a5159cc4b> (last accessed 13.10.2021.)
- Nhamo, G., Dube, K., Chikodzi, D., (2020). Counting the Cost of COVID-19 on the Global Tourism Industry. *Restaurants and COVID-19: A Focus on Sustainability and Recovery Pathways*. 9, 205–224. doi:10.1007/978-3-030-56231-1_9
- Ozili, P.K., Arun,T., (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy, SSRN 3562570, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3562570>
- Ramelli S., Wagner A.F. (2020). Feverish Stock Price Reactions to Covid-19. *The Review of Corporate Finance Studies*, 9(3), 622–655, <https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa012>
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews *Manag. Res. Rev.*, 3(4), 260-271.
- Song, H., J., Yeon, J., Lee, S., (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(), doi:10.1016/j.ijhm.2020.102702
- Wilson, D., Johnson, B. A. M., Stokan, E., Overton, M. (2020). Institutional collective action during Covid-19: Lessons in local economic development. *Public Administration Review*, 80(5), 862–865. <https://doi.org/10.1111/puar>.
- Yang Y., Zhang, H., Chen, X., (2020). Coronavirus pandemic and tourism: dynamic stochastic general equilibrium modeling of infectious disease outbreak *Ann. Tour. Res.*, 83. doi: 10.1016/j.annals.2020.102913
- Yang Y., Liu, H., 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), pages 380-383
- Yilmaz, G., Şahin, A., (2021). How does the COVID-19 outbreak affect the food and beverage industry in Turkey? Proposal of a holistic model. *Journal of Foodservice Business Research*, 1-37.
- Yost, E., Kizildag, M., Ridderstaat, J. (2021). Financial recovery strategies for restaurants during COVID-19: Evidence from the US restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 408–412. doi:10.1016/j.jhtm.2021.04.012