



واکنش های استراتژیک بخش هتلداری به کووید ۱۹:

به سوی چارچوب اصلاح شده مدیریت بحران پاندمی

مجید سبک آرا

عضو گروه مدیریت و خدمات اجتماعی سازمان جهاد دانشگاهی استان گیلان

دکتری کارآفرینی

majid.sabkara@gmail.com

1

چکیده

پاندمی کووید ۱۹ تأثیرات ماندگاری دارد که بخش هتلداری را ملزم به بازنگری، نوآوری و تحول در کسب و کارشان کرده است. با این حال، ادبیات مربوط به این حوزه به طور گسترده در حال توسعه باقی مانده است. براساس ۲۱۹ مقاله جمع آوری شده از رسانه های خبری جهانی و چارچوب مدیریت بحران یکپارچه، این تحقیق به ترسیم "واکنش های استراتژیک" از بخش هتلداری می پردازد و پیشنهاداتی برای پرداختن به وضعیت رو به رشد پاندمی به هتل ها ارائه می دهد. سه اصلاح برای تصحیح و توسعه بیشتر چارچوب مدیریت بحران فراگیر، پیشنهاد شد.

واژگان کلیدی: کووید ۱۹، بهبود، هتل، رسانه های خبری، مدیریت بحران، استراتژی ها.



مقدمه

پاندمی کووید ۱۹ بیش از تمام بحران‌های قبلی، از جمله حمله تروریستی ۱۱ سپتامبر، رکود اقتصادی یا اپیدمی سارس (Oxford Economics, 2020)، بخش هتلداری را با ضرر پیش‌بینی شده مختل کرد. متوسط درآمد هر اتاق (RevPAR) در سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ نزدیک به ۹۰ دلار کاهش یافت و پیش‌بینی می‌شود که به دلیل ممنوعیت سفر و ترس گردشگران از گرفتار شدن در آن، متوسط درآمد به طور مداوم کاهش یابد (Courtney, 2020). بنابراین نیاز فوری به چارچوب‌های هدایت عملی وجود دارد که بتواند به بخش هتل کمک کند تا در طول و بعد از این پاندمی، انعطاف پذیرتر شود.

اگرچه ادبیات رو به رشدی در مورد مدیریت بحران وجود دارد، مدل‌های فعلی گرایش به پیشنهاد یک رویکرد "متناسب برای همه" دارند، که اغلب این واقعیت را نادیده می‌گیرند که بحران‌ها تا حد زیادی برحسب مدت، مقیاس و اثرات تغییر می‌کنند (Speakman & Sharpley, 2012). این مدل‌ها علاوه بر این که بیشتر بر گردشگری متمرکز هستند (در مقابل متمرکز بر هتلداری)، عمدتاً مفهومی هستند، به ندرت به صورت تجربی مورد آزمایش قرار می‌گیرند و استراتژی‌های عملی برای رسیدگی به بحران‌های خاص مانند پاندمی جهانی ارائه نمی‌دهند (Ritchie & Jiang, 2019). بنابراین این یادداشت تحقیقاتی به دنبال آغاز بحث در مورد توسعه یک چارچوب مدیریت بحران فراگیر عملی‌تر و تصحیح شده برای بخش هتلداری است. با استفاده از منابع رسانه‌های خبری جهانی، پاسخ‌های استراتژیک هتل‌ها از طریق یک مدل مدیریت بحران استراتژیک یکپارچه جمع‌آوری، تحلیل و ترسیم می‌شوند (Ritchie, 2004; Wang and Ritchie, 2011). بنابراین این یادداشت نیز با شناسایی "واکنش‌های استراتژیک" که توسط بخش هتلداری در برخورد با پاندمی کووید ۱۹ اتخاذ شده است، همکاری عملی دارد.

روش شناسی

تحلیل رسانه‌های خبری می‌تواند دیدگاه‌های مهمی را در مورد مسائل معاصر ایجاد کند زیرا رسانه‌ها واکنش فعالان به وضعیت در حال تحول سراسر جهان را به موقع گزارش می‌دهند (Phi, 2019). مقالات خبری جهانی از طریق NexisLexis (یکی از بزرگترین پایگاه داده‌های الکترونیکی برای اخبار و اسناد عمومی)، با استفاده از واژگان کلیدی "کرونا ویروس" یا "کووید ۱۹" و "هتل یا محل اقامت یا مسافرخانه" و "استراتژی‌ها یا راه حل‌ها" جمع‌آوری شدند. این جستجو بیش از ۱۰۰۰۰ نتیجه را برای دوره‌های بین ۱ ژانویه و ۱ آگوست ۲۰۲۰ به همراه داشت. از این رو، رابط "W/5" برای شناسایی تمام اسناد اضافه شد که در آن شرایط "استراتژی‌ها یا راه حل‌ها" در حداکثر ۵ کلمه با اصطلاحات "هتل/محل اقامت/مسافرخانه" قرار داشتند.

تنها مقالات چاپ شده خبری که در اصل انگلیسی نوشته شده بودند یا به انگلیسی ترجمه شده بودند و در خروجی روزنامه‌های بین‌المللی/ملی چاپ شده بودند برای فیلتر کردن اخبار جعلی بالقوه در نظر گرفته شدند. سپس پایگاه داده برای حذف غیر مرتبط و تکراری نمایش داده شد و منجر به مجموعه داده ۲۱۹ مقاله (۲۷۱ صفحه، ۱۱۸ کلمه) شد. این مجموعه داده با استفاده از لکسی منسر (یک روش سیستماتیک و قابل تکرار برای تفسیر و کد کردن حجم زیادی از داده‌های متنی) تجزیه و تحلیل شد (Phi, 2019). لکسی منسر سوگیری را کاهش می‌دهد و بینش و بازتاب‌های جدید در موضوع را با شناسایی خودکار مفاهیم کلیدی و ایجاد نقشه‌های مفهومی بصری ممکن می‌سازد. (Scott et al., 2017).



یافته‌ها

نقشه مفهومی ایجاد شده توسط لکسی منسر (شکل ۱ را ببینید)، هفت موضوع اصلی در رابطه با شیوه‌های مدیریت پاندمی هتل‌ها را به ترتیب فراوانی آشکار می‌سازد: (۱) تحول اضطراری، (۲) نوآوری کسب و کار، (۳) تغییرات خدمات، (۴) اقدامات ایمنی بهداشت و سلامت، (۵) تاثیر منفی، (۶) استراتژی‌های بازبایی و (۷) سیاست‌های دولتی. وقوع مفهوم تحت هر تم به ترتیب ۱۰۲۳، ۹۷۳، ۹۳۰، ۹۱۰، ۵۸۱ و ۵۷۰ است.

همانطور که در شکل ۱ دیده می‌شود، موضوع "تاثیر منفی" نشان می‌دهد که رسانه‌های خبری بر اثرات مضر پاندمی کووید ۱۹ بر عملکرد هتل‌ها تمرکز کرده‌اند (به عنوان مثال، سکونت و درآمد هتل). موضوع "سیاست‌های دولت" نشان دهنده نقش حیاتی دولت‌ها در اجرای سیاست‌های مدیریت پاندمی مانند قرنطینه، ایزوله اجباری، ماندن در خانه و فاصله اجتماعی است. از همه مهم‌تر، این سه موضوع (تحول اضطراری، اقدامات ایمنی بهداشت و درمان و تغییرات خدمات) نشان دهنده استراتژی‌های واکنشی اعمال شده توسط هتل‌ها هستند که تلاش می‌کنند تا با محدودیت‌های در حال رشد اجرا شده توسط دولت سازگار شوند. با این حال، بخش هتلداری شروع به استفاده از آژانس از طریق استراتژی‌های فعال برای حمایت از بهبود کسب و کار و رشد پس از پاندمی می‌کند که در دو موضوع "نوآوری کسب و کار" و "استراتژی‌های بازبایی" منعکس می‌شود.

تحلیل محتوای بیشتر برای شناسایی واکنش‌های استراتژیک هتل‌ها به پنج مرحله پاندمی کووید ۱۹، با هدایت یک چارچوب مدیریت بحران یکپارچه به کار گرفته شد (Faulkner, 2001; Novelli et al., 2018; Ritchie, 2004). شکل ۲ خلاصه‌ای از این استراتژی‌های کلیدی را نشان می‌دهد.

مرحله ۱: قبل از وقوع و علائم اولیه

در مرحله پیش از رویداد و علائم اولیه، استراتژی نجات، رایج‌ترین اقدام هتل برای آمادگی در برابر بحران است. در ابتدای یک پاندمی، گروه‌های هتلداری (مثلاً پوساداس در مکزیک) به منظور کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، به سرعت سرمایه‌گذاری‌های خود را در پروژه‌های جدید به حالت تعلیق در آورده‌اند (Latin Finance, 2020). به طور فعالانه‌تر، MGM چین یا هتل‌های Lemon Tree در هند یک سیاست "asset-light" را به کار بردند، املاک را به فروش رساندند و تنها حق مدیریت این املاک را حفظ کردند (Macau Daily Times, 2020). بنابراین این گروه‌های هتل می‌توانند بازده‌های کوتاه مدت را افزایش دهند و جریان نقدی را برای جبران درآمد آینده و از دست دادن سود تضمین کنند. استراتژی حفظ به طور متفاوت توسط هتل‌های کوچک و متوسط به کار گرفته می‌شود، عمدتاً از طریق آزادسازی سرمایه در گردش، بهبود بهره‌وری کسب و کار و به تعویق انداختن نوسازی غیر ضروری (Israeli et al., 2011).

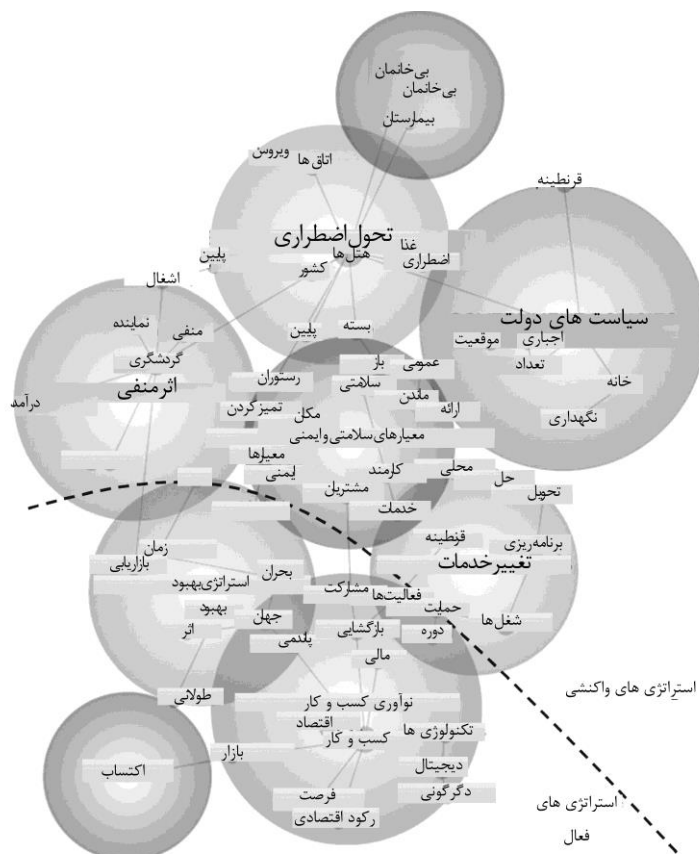
مرحله ۲: اضطراری

هنگامی که پاندمی آشکار شد (به عنوان مثال افزایش سریع تعداد موارد در جمعیت محلی و لغو رزرو)، بسیاری از هتل‌ها بلافاصله یک استراتژی دفاعی یا بقا را از طریق اقدامات کاهش هزینه اجرا کردند (Wang & Ritchie, 2011). شیوه‌های محبوب هتل‌ها شامل کاهش ساعات کاری کارکنان، افزایش مرخصی بدون حقوق و جدایی غیر ارادی (Leung & Lam, 2004) تا کاهش

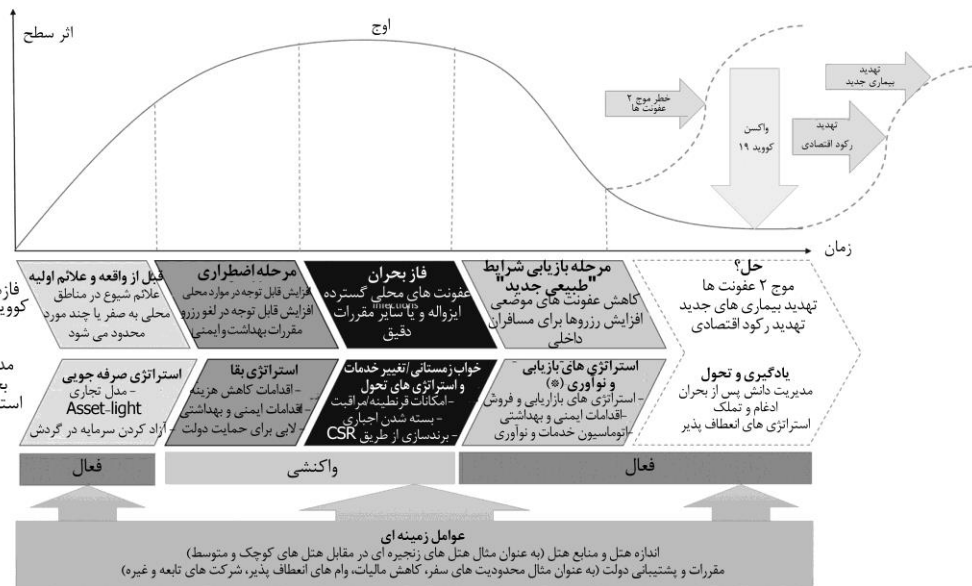


خدمات برون سپاری است (Kim et al., 2005). در مرحله اضطراری، مقررات دولتی (به عنوان مثال، مشاوره سفر و ممنوعیت سفر، بستن مرز، دستورالعمل های سلامت و ایمنی) هم تقاضا و هم رویه های عملیاتی روزانه در هتل ها را تعیین می کنند. بسیاری از روش های "بهداشت و ایمنی" برای پیروی از دستورالعمل ها و کاهش نگرانی های مشتریان، مانند افزایش تمیزی و آموزش ایمنی برای مواجهه کارکنان - مشتریان، به ویژه در عملیات رستوران اجرا شدند (شکل ۱ را ببینید). همچنین، بخش هتلداری تلاش های لابی گری برای حمایت دولت را افزایش داد که برای هتل ها ضروری است تا بر مرحله بحران پیش رو غلبه کنند (Dhungana & Magar, 2020).

4



شکل ۱. نقشه (هیت مپ) مفهومی واکنش هتل ها به کووید ۱۹ در رسانه های خبری جهانی.



شکل ۲. چارچوب استراتژیک مدیریت بحران پاندمی هتل ها.

مرحله ۳: بحران

در مرحله بحران، سیاست ایزوله در اکثر کشورها با استثناهایی مانند سوئد اجرا شد. از این رو، مدیران هتل کنترل بسیار محدودی داشتند و تنها دو گزینه استراتژیک به آن ها ارائه می شد: تحول خدمات یا خواب زمستانی. مقررات ۱۴ روزه - اجباری - قرنطینه، پنجره کوچکی از فرصت را برای هتل های بزرگ باز کرد که دارای اتاق های کافی، کارکنان، استانداردهای ایمنی بهداشتی و ارتباطات با نهادهای دولتی برای ارائه خدمات قرنطینه بودند. بخش کوچکی از هتل ها نیز به عنوان مسکن موقت برای افراد بی خانمان و یا کارکنان پزشکی مورد استفاده قرار گرفته اند و حتی به واحدهای مراقبت از کووید (به عنوان مثال، هتل سوریا و کرونه پلازا در دهلی، هند) تبدیل شده اند (Chaturvedi, 2020).

استراتژی خواب زمستانی در سطوح مختلف تحت موضوع "تغییرات خدمات" تعبیه شد (شکل ۱ را ببینید)، از حداقل عملیات، کاهش کارکنان/مشاغل تا تعطیلی موقت. با توجه به اثرات مخرب این پدیده بر کارگران مهاجر و غیر بومی در فاز احیا، همراه با مشکلات جذب نیروی کار ماهر، کاهش کارکنان یک استراتژی پایدار مدیریت منابع انسانی نیست (Davidson & Wang, 2011). در کشورهای توسعه یافته (به عنوان مثال ایالات متحده، بریتانیا، استرالیا و سوئیس)، بسته های محرک راه اندازی شده اند، از جمله یارانه دستمزد، کاهش مالیات، وام های انعطاف پذیر و پرداخت برای کسب و کارهای هتلداری (Williams & Price, 2020). این امر به مدیران هتل این امکان را می دهد که به جای یک اخراج بزرگ، سیاست های کاهش حقوق را اعمال کنند. با این حال، همان سطح رفاه در بسیاری از کشورهای در حال توسعه اعمال نشده است که مشکلات بیشتری را برای بخش هتلداری در این کشورها نشان می دهد.



بسیاری از هتل‌ها و رستوران‌ها در تلاش برای بهبود جریان پول نقد، خدمات حمل و نقل و توزیع مواد غذایی را برای جوامع محلی ارائه می‌کنند. علاوه بر این، تبلیغات فروش از طریق ضمانت‌ها / معاملات تخفیف "اکنون بپردازید، بعدا مهمانی بگیرید"، به طور فزاینده‌ای در کشورهای اروپایی و چین مورد استفاده قرار گرفت (Mulvihill & Beaumont, 2020). همانطور که این پاندمی ادامه دارد، هتل‌های زنجیره‌ای بزرگ مانند هیلتون، ویندهام و ماریوت از طریق برنامه‌های CSR از جمله ارائه خدمات اقامت رایگان برای کارکنان بهداشتی، همراه با کمک‌های خیریه، در ایجاد نام تجاری سرمایه‌گذاری کرده‌اند. علاوه بر این، کمپین‌های بازاریابی آنلاین (به عنوان مثال تجربیات اتاق مجازی، کلاس‌های آشپزی، درس‌های طراحی داخلی) به طور گسترده از طریق رسانه‌های اجتماعی به اکثریت قریب به اتفاق جمعیت جهان منتشر شدند (Kucukusta et al., 2013). برخی از هتل‌ها با ذخیره نقدی قوی از زمان بسته شدن نیز برای نوسازی و گسترش مقدمات برای آماده‌سازی مرحله بازاریابی استفاده کردند (Ronan & Kelly, 2020).

مرحله ۴: بهبود

وقتی تعداد موارد کاهش می‌یابد و دولت‌ها محدودیت‌های سفر را کاهش می‌دهند، تقاضای سفر از مسافران داخلی سریعاً به حالت قبل برمی‌گردد و به نیروی اصلی بهبود هتل تبدیل می‌شود. به عنوان مثال، پس از افت چشمگیر میزان اشغال هتل‌های ایالات متحده به زیر ۲۰ درصد در ماه مارس، در ماه آگوست به ۵۰ درصد رسید (Oliver, 2020). به دلیل محدودیت‌های سفر بین‌المللی، "استراتژی‌های بازاریابی" عمدتاً گردشگری داخلی را با بسته‌های اقامتی هدف قرار می‌دهند. برای کاهش درک ریسک گردشگران، برای رساندن پیام‌های ثابت به مهمانان (TRINET, 2020)، هماهنگی قوی بین هتل‌ها، ارگان‌های دولتی و بقیه اکوسیستم سفر (به عنوان مثال DMO ها، آژانس‌های مسافرتی، مجریان تور) لازم است.

این پاندمی از طریق اتوماسیون خدمات و تنوع درآمد، "نوآوری تجاری" را به سرعت شتاب می‌دهد. به طور خاص، فرآیندهای خدمات خودکار جدید (که اغلب با هوش مصنوعی تقویت می‌شوند) مانند پذیرش/تسویه حساب هتل بدون تماس، منوهای دیجیتال، سفارش خدمات آنلاین، برنامه‌های تلفن همراه و کنترل هوشمند اتاق، در یک نرخ تسریع شده اتخاذ شده‌اند (Jiang & Wen, 2020). دیجیتالی‌سازی هتل‌ها را قادر می‌سازد تا تعاملات فیزیکی و ریسک‌های عفونت را کاهش دهند در حالی که هنوز مراقبت‌های شخصی را برای اطمینان از رضایت مهمان فراهم می‌کنند (Maaty, 2020). علاوه بر این، توجه بیشتری به نوآوری مدل کسب و کار شده است. به عنوان مثال، سیستم توزیع مبتنی بر عضویت/اشتراک سالانه برای کاهش اثرات تغییرات تقاضای موقت و هزینه‌های کمیسیون اتخاذ شده‌اند (Khlal, 2014). هتل‌ها با امکانات آشپزخانه، ترکیبی از خدمات هتل کوتاه مدت و قراردادهای اجاره متوسط تا بلند مدت را برای جبران نرخ اشغال کم ارائه داده‌اند (Wynn, 2020).

مرحله ۵: تصمیم‌ها

پس از یک بحران، کل سیستم‌ها ممکن است به وضعیت عادی برنگردند، چرا که بخش‌هایی از سیستم احتمالاً تغییر کرده‌اند (Scott et al., 2008). در کشورهایی که کووید-۱۹ نسبتاً تحت کنترل است، بخش هتلداری شروع به سازگاری استراتژیک با یک جهان غیر قطعی (پس از پاندمی) کرده است. با توجه به تهدید موج دوم آلودگی و رکود اقتصادی که به وجود می‌آید، بخش مهمی از آمادگی بحران و استراتژی تاب‌آوری برای کسب و کارهای کوچک تر، ادامه دادن به استراتژی صرفه‌جویی است، در



حالی که به صورت فعالانه در حال بررسی گزینه ها برای بهره وری و نوآوری های تکنولوژیکی است (Brown et al., 2017). مدل کسب و کار سنتی هتل ها که عمدتاً به درآمد کوتاه مدت اتناق بستگی دارد، باید با یک مدل درآمد متنوع تر سازگار شود. چالش دیگر در شرایط "نرمال جدید"، یافتن راه ایی برای حفظ "تماس انسانی" و تلاش برای ایجاد تعادل با اتوماسیون خدمات است (Rivera, 2020). برخی هتل ها روبات های همراه را برای کاهش احساس تنهایی و انزوا مشتریان در طول دوره های قرنطینه به کار گرفته اند (Henkel et al., 2020). خدمات سلامتی در هتل ها ممکن است ضروری باشد زیرا اولویت های مصرف کنندگان برای گردشگری کم شتاب و گردشگری سلامت محور ممکن است پس از این بیماری همه گیر تقویت شود (Wen et al., 2020).

به ناچار، بخشی از هتل های کوچک و متوسط با کمبود منابع روبرو می شوند و فرصت هایی را برای هتل های بزرگتر فراهم می کنند. انتظار می رود در آینده نزدیک ادغام و ادغام بخش هتل ها را تغییر شکل دهد (Crouch et al., 2020). هتل های زنجیره ای (به عنوان مثال، هیلتون، ماریوت) که از استراتژی پس انداز استفاده کرده و منابع مالی کافی را در حوادث قبل از بحران تأمین کرده اند، می توانند با برنامه های قبلی خود برای افتتاح هتل های جدید ادامه دهند (Clemence, 2020).

بحث

اصلاح بیشتر مدل های مدیریت بحران موجود، در بحران های در حال تحول جدید حیاتی است (Jiang et al., 2019). براساس یافته ها، سه حوزه کلیدی برای اصلاح و گسترش چارچوب مدیریت بحران مرسوم در گردشگری و هتلداری پیشنهاد شده است. اول، علائم پیش از رویداد و علائم اولیه در یک مرحله ادغام شدند. وقوع و شدت بحران ها اغلب غیرقابل پیش بینی هستند، اما هنوز هم در برخی زمان ها می توان انتظار وقوع بحران را داشت (Ghaderi et al., 2014; Ritchie and Jiang, 2019). بنابراین، مدیران هتل باید یک تشخیص سیگنال موثر را به عنوان اولین خط دفاعی در مدیریت بحران توسعه (Paraskevas and Altinay, 2013). حتی اگر برنامه ریزی مدیریت بحران ممکن است در مقابله با بحران های پیچیده و بی سابقه موثر نباشد (Paraskevas, 2006)، زمانی که درآمد هتل ها در مراحل اضطراری و بحران کاهش می یابد، آن ها می توانند در ذخیره منابع مالی برای اطمینان از جریان نقدی فعال باشند.

دوم اینکه استراتژی های کلیدی بخش هتلداری در پاسخ به پاندمی، در یک مدل مدیریت بحران به خوبی پذیرفته شده است (Faulkner, 2001; Novelli et al., 2018; Ritchie, 2004). در حالی که شکل ۲ به عنوان یک چارچوب خطی ارائه شده است، لازم به ذکر است که این پاسخ های استراتژیک لزوماً تنها در یک فاز خاص اعمال نمی شوند. در عوض آن ها می توانند به طور همزمان به کار گرفته شوند، البته با اولویت های مختلف برای هتل های مختلف در کشورهای مختلف (به عنوان مثال اقدامات کاهش هزینه و تلاش های لابی گری ممکن است به خوبی در مرحله بازیابی ادامه یابد).

سوم، یافته ها همچنین نشان می دهند که برخی عوامل زمینه ای کلیدی (به عنوان مثال، اندازه هتل، منابع هتل و مقررات/پشتیبانی دولت) تاثیر زیادی بر واکنش های بخش هتلداری به بحران ها دارند. بنابراین این عوامل زمینه ای در شکل ۲ برای گسترش چارچوب مدیریت بحران سنتی اضافه شدند. از یک سو این مقاله نشان می دهد که هتل های زنجیره ای بزرگ، به طور کلی بهتر از هتل های کوچک و متوسط در مدیریت بحران فراگیر مجهز هستند. شرکت های بزرگ دارای برندهای قوی تر،



تکنولوژی های ارتباطی بهتر، سابقه ثابت شده تجربه مدیریت، حمایت مالی قوی و همچنین اعمال نفوذ در قدرت هستند (Ritchie et al., 2011). از سوی دیگر، این یافته این سوال را مطرح می کند که آیا دولت باید بر ارائه حمایت بیشتر و مقررات مطلوب برای کسب و کارهای هتلداری کوچکتر تمرکز کند.

نتیجه گیری و تحقیقات آینده

بحران مهمی مانند پاندمی کووید ۱۹، بخش هتلداری را تغییر داده است و هتل ها را ملزم می کند تا کسب و کار خود را در شرایط "عادی جدید" تطبیق دهند. بنابراین این مقاله با اصلاح مدل مدیریت بحران پاندمی در چارچوب بخش هتلداری براساس واکنش های استراتژیک هتل های جهانی، به ادبیات تحقیق کمک می کند. همچنین به عنوان یک نقطه شروع برای بحث و تحقیقات آینده در این حوزه عمل می کند. مسلماً استفاده از رسانه های خبری در زبان انگلیسی ممکن است برخی از اطلاعات مفید از زبان های دیگر را نادیده بگیرد. تحقیقات آینده باید پایگاه داده را با مقالات خبری غیر انگلیسی برای درک بهتر استراتژی های هتل ها در کشورهای خاص گسترش دهند. دوم اینکه بررسی عمیق طبقه بندی های مختلف هتل ها (به عنوان مثال هتل های زنجیره ای بین المللی در مقابل هتل های محلی/کوچک)، بیشتر استراتژی های خلاقانه ای را نشان می دهد که توسط اندازه و منابع مختلف هتل ها مورد استفاده قرار می گیرند. سوم، مدل پیشنهادی پاندمی مدیریت بحران باید بیشتر در شرایط بحران آینده در سطوح منطقه ای و کشوری مورد آزمایش و تایید قرار گیرد. در نهایت، مطالعات بیشتری برای بررسی تاثیرات حاکمیت و پویایی ذینفعان در برنامه ریزی و مدیریت پاندمی هتل مورد نیاز است.

منابع

- Brown, A., Rovins, E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., Johnston, D., 2017. Exploring disaster resilience within the hotel sector: a systematic review of literature. *Int. J. Disaster Risk Reduct.* 22, 362–70.
- Chaturvedi, A., 2020. Hoteliers, Industry Bodies Express Concerns About More Hotels Being requisitioned by Delhi Government. *Economic Times*. URL <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels/-restaurants/hoteliers-industry-bodies-express-concerns-about-more-hotels-being-requisitioned-by-delhi-government/articleshow/76409693.cms?from=mdr> (accessed 10.29.20).
- Clemence, S., 2020. Nearly 1,000 New Hotels Are Still Opening During the Pandemic. Why? *Bloomberg*. URL <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-17/why-new-hotels-are-still-opening-during-the-pandemic> (accessed 10.29.20).
- Courtney, J., 2020. COVID-19 Will Cause a Significant Decline in Global RevPAR, Cash Flow, for Rated Lodging Companies. *Spglobal*. URL www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200311-covid-19-willcause-a-significant-decline-in-global-revpar-cash-flow-for-rated-lodging-companies-11382396#ID493 (accessed 10.29.20).
- Crouch, E., Fitzgerald, M., Goad, N., Goldberg, A., Gordon, A., McCaleb, T., 2020. Breaking Ground on a New Era in Lodging. *BCG*. URL <https://www.bcg.com/en-au/publications/2020/understanding-consumer-behavior-in-hotel-industry-post-covid-19> (accessed 10.29.20).



Davidson, M., Wang, Y., 2011. Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 10, 235–253.

Dhungana, S., Magar, A., 2020. Investments Made by Several Hotels Are at Risk Now. *The Hymalyantimes*. URL <https://thehimalayantimes.com/business/investmentsmade-by-several-hotels-are-at-risk-now/> (accessed 10.29.20).

Faulkner, B., 2001. Towards a framework for tourism disaster management. *Tour. Manag.* 22, 135–147.

Ghaderi, Z., Mat Som, A.P., Wang, J., 2014. Organizational learning in tourism crisis management: an experience from Malaysia. *J. Travel Tour. Mark.* 31, 627–648.

Henkel, A., Caic, M., Blaurock, M., Okan, M., 2020. Robotic transformative service research: deploying social robots for consumer well-being during Covid-19 and beyond. *J. Serv. Manag.* <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0145>.

Israeli, A., Mohsin, A., Kumar, B., 2011. Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotels. *Int. J. Hosp. Manag.* 30, 367–374.

Jiang, Y., Wen, J., 2020. Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 32, 2563–2573.

Jiang, Y., Ritchie, B.W., Benckendorff, P., 2019. Bibliometric visualization: an application in tourism crisis and disaster management research. *Curr. Issues Tour.* 22, 1925–1957.

Khlat, M., 2014. Are Commission Free and Subscription-based Hotel System the Future? *Tourmag*. URL https://www.tourmag.com/Are-commission-free-and-subscriptionbased-hotel-system-the-uture_a68503.html (accessed 10.29.20).

Kim, S.S., Chun, H., Lee, H., 2005. The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: a case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific J. Tour. Res.* 10, 369–377.

Kucukusta, D., Mak, A., Chan, X., 2013. Corporate social responsibility practices in four and five-star hotels: perspectives from Hong Kong visitors. *Int. J. Hosp. Manag.* 34, 19–30.

Latin Finance, 2020. Posadas Endures another Downgrade. URL <https://www.latinfinance.com/daily-briefs/2020/3/27/posadas-endures-another-downgrade> (accessed 10.29.20).

Leung, P., Lam, T., 2004. Crisis management during the SARS threat: a case study of the metropole hotel in Hong Kong. *J. Hum. Resour. Hosp. Tour.* 3, 47–57.

Maaty, D., 2020. Evolving Guest Behaviour Due to COVID-19 will Trigger Technology Shift. *Hotel Newsme*. URL <https://www.hotelnewsme.com/news/evolving-guestbehaviour-due-to-COVID-19-will-trigger-technology-shift-four-seasons-it-director-says/> (accessed 10.29.20).

Macau Daily Times, 2020. Longtime CEO Jim murren to Step Down from MGM. URL <https://macaudailytimes.com.mo/longtime-ceo-jim-murren-to-step-down-from-mgm.html> (accessed 10.29.20).

Mulvihill, T., Beaumont, E., 2020. From Ayurvedic Video Consultations to Pro Bedmaking Tips: How Hotels Can Help You Survive the Lockdown. *Telegraph*. URL <https://www.telegraph.co.uk/travel/hotels/articles/pillow-talk-latest-hotel-news-trends-and-openings/> (accessed 10.29.20).

Novelli, M., Burgess, L., Jones, A., Ritchie, B., 2018. 'NO Ebola... still doomed'—the Ebola-induced tourism crisis. *Ann. Tour. Res.* 70, 76–87.

Oliver, D., 2020. Travelers are flocking to Airbnb, Vrbo More Than Hotels During COVID-19 Pandemic. But Why? *USA Today*. URL <https://www.usatoday.com/story/travel/hotels/2020/08/26/airbnb-vrbo-more-popular-than-hotels-during-covid-19-pandemic/5607312002/> (accessed 10.29.20).

10th National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

16 July 2021 - Tehran

دهمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران

محل برگزاری: تهران

۲۵ تیر ۱۴۰۰



- Oxford Economics, 2020. Potential Negative Impact of Coronavirus Pandemic. URL [https://www.ahla.com/sites/default/files/Fact%20Sheet_Oxford%20Study_Travel%20Industry%20Impact%20Study%20\(002\).pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/Fact%20Sheet_Oxford%20Study_Travel%20Industry%20Impact%20Study%20(002).pdf) (accessed 10.29.20).
- Paraskevas, A., 2006. Crisis management or crisis response system?: a complexity science approach to organizational crises. *Manage. Decis.* 44, 892–907.
- Paraskevas, A., Altinay, L., 2013. Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tour. Manag.* 34, 158–171.
- Phi, G., 2019. Framing overtourism: a critical news media analysis. *Curr. Issues Tour.* 1–5. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1618249>.
- Ritchie, B., 2004. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tour. Manag.* 25, 669–683.
- Ritchie, B., Jiang, Y., 2019. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Ann. Tour. Res.* 79 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>.
- Ritchie, B., Bentley, G., Koruth, T., Wang, J., 2011. Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry. *Scand. J. Hosp. Tour.* 11, 367–386.
- Rivera, M., 2020. Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: COVID19 and beyond. *Int. J. Hosp. Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528>.
- Roan, C., Kelly, M., 2020. COVID-19: Hospitality Sector Forced Closure Response for SMEs. KPMG. URL <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/03/covid-19-coronavirus-hospitality-sector-closure-response-for-sme.html> (accessed 10.29.20).
- Scott, N., Laws, E., Prideaux, B., 2008. Tourism crises and marketing recovery strategies. *J. Travel Tour. Mark.* 23, 1–13.
- Scott, N., Zhang, R., Le, D., Moyle, B., 2017. A review of eye-tracking research in tourism. *Curr. Issues Tour.* 22, 1244–1261.
- Speakman, M., Sharpley, R., 2012. A chaos theory perspective on destination crisis management: evidence from Mexico. *J. Destin. Mark. Manag.* 1, 67–77.
- TRINET, 2020. Initial TRINET Responses to COVID-19 Tourism. URL <https://ttra.com/wp-content/uploads/2020/04/TRINET-COVID-19-Recovery.pdf> (accessed 10.29.20).
- Wang, J., Ritchie, B., 2011. A theoretical model for strategic crisis planning: factors influencing crisis planning in the hotel industry. *Int. J. Tour. Policy* 3, 297–317.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F., 2020. COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tour. Rev.* <https://doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>.
- Williams, G., Price, M., 2020. Businesses Pleased with Support. <https://www.odt.co.nz/regions/queenstown/businesses-pleased-support>.
- Wynn, K., 2020. Covid-19 Coronavirus: Hotels Could Become Temporary Hospitals, Housing and Quarantine Facilities. https://www.nzherald.co.nz/business/news/article.cfm?c_id=3&objectid=12319502.