

Mapping Researching HoReCa Industry: from Financial Management In Competitive Markets To Crisis

Ehsan Mirabzadeh Ardakani¹ , Nasrin kazemi²  , Ali Tolouei³ 

¹ Department of Tourism, College of Management, University of Tehran, Tehran. (Ehsan.mirabzadeh@ut.ac.ir)

² Department of Tourism, College of Management, University of Tehran, Tehran. (nasrinkazemi@ut.ac.ir)

³ Ph.D. in Social Sciences, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (ali.toloe@gmail.com)

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	Objective: As one of the world's most dynamic service sectors, the HoReCa industry has experienced significant growth in Iran; however, academic research has not kept pace with this expansion. Aiming to bridge this research gap, this study provides a comprehensive review of international literature using a scoping review approach.
Article history: Received: 20 December 2025 Revised: 24 December 2025 Accepted: 4 January 2026 Published: 23 July 2026	Methods: The methodology involved a systematic search of credible databases using relevant keywords, followed by article screening based on predefined criteria using the PRISMA checklist. After selecting the final articles, their content was evaluated using thematic analysis.
Keywords: HoReCa, Scoping Review, Sustainability, Behavioral Economics, Smart Development	Results: The results indicate that success in HoReCa depends on financial flexibility in the face of crises, continuous innovation (particularly in digital technologies), and adherence to safety and sustainability standards. The findings emphasize that various HoReCa segments, such as catering, demonstrate greater resilience to economic shocks due to their flexible operational nature.
	Conclusions: : HoReCa is a complex and multifaceted service ecosystem where success hinges on financial agility, constant innovation, and rigorous safety standards. Given HoReCa's growth in Iran and the scarcity of academic studies, this paper suggests future research focus on comparative performance analysis of Iran's HoReCa sectors, investigating Iranian consumer behavioral economics, and evaluating the role of emerging technologies and human resource challenges in this competitive market. This research serves as a valuable guide for researchers, policymakers, and industry practitioners in Iran to move toward smart and sustainable development.

Cite this article: Mirabzadeh Ardakani, Ehsan., kazemi, Nasrin., & Tolouei, Ali. (2026). Mapping Researching HoReCa Industry: from Financial Management in Competitive Markets to Crisis. *Journal of Tourism and Hospitality Marketing Research*, 4(1), 21-39. <https://doi.org/10.22080/tmhr.2026.30855.1109>



© The Author(s).

DOI: <https://doi.org/10.22080/tmhr.2026.30855.1109>

Publisher: University of Mazandaran.

Introduction

The HoReCa industry—an acronym for Hotels, Restaurants, and Cafés/Catering—is recognized as one of the most vital and dynamic service sectors globally. This industry offers significant employment opportunities; however, it simultaneously grapples with a complex array of challenges, ranging from macroeconomic factors to daily operational issues. Crucially, these challenges also provide pivotal opportunities for innovation and sustainable growth. In recent years, the HoReCa industry in Iran has experienced remarkable expansion. The growth of businesses related to hospitality, restaurants, cafés, and catering services has attracted not only investors but also a significant portion of the young workforce. Surprisingly, despite this market surge, academic research in this field has not grown in tandem with the industry's physical expansion in Iran. The existing research gap in the country's scientific literature underscores the importance of conducting targeted studies to generate evidence-based insights aligned with international trends. Consequently, the present study aims to conduct a scoping review of HoReCa research to identify influential trends. By doing so, it seeks to provide a strategic roadmap for future research and operational excellence within Iran's HoReCa industry.

Materials and Methods

This study is a qualitative review that provides an in-depth and organized examination of existing literature in the HoReCa industry, aiming to establish a research framework for studying this sector in Iran. The following sections detail the research methodology. First, the data collection process and article selection procedures are described. Subsequently, the reputable international indexing databases used for the search are introduced. Furthermore, the precise search strategy—including keywords and Boolean operators—is explained, and the specific inclusion and exclusion criteria for the articles are detailed. Finally, the content analysis approach used to identify and classify key research trends in this field is presented. To gather the necessary data for a comprehensive scoping review of the HoReCa industry, a systematic search was conducted based on the PRISMA checklist across three authoritative international databases: Google Scholar, Scopus, and Web of Science. These databases were selected for their extensive global coverage of scientific articles and robust filtering tools, which facilitated the identification of key research trends in this domain.

Results

Research in the HoReCare industry primarily focuses on six key themes: financial management, products and services, health, sustainable development, employment, and crisis management. At the micro-level, financial studies emphasize that success in the face of economic uncertainties requires a transition from traditional models toward operational flexibility and a fundamental service redesign. At the macro-level, the financial stability of the HoReCare sector is heavily influenced by exogenous variables, economic shocks, and government support policies. The analysis suggests that the industry is shifting from traditional management patterns toward a "smart and sustainable" paradigm, rooted in strategic integration between internal processes and the external ecosystem. Health-related analysis in HoReCare reveals that, due to the physical nature of the services, protecting human capital depends on a precise understanding of employee demographics (such as age and gender) and occupation-related complications. The results indicate that managers face significant cost-related challenges and high turnover rates when implementing health standards—an issue that is more pronounced in cafés than in hotels and restaurants. Furthermore, due to high resource consumption and massive waste production, HoReCare faces an inevitable transition from linear models toward a circular economy and enhanced corporate social responsibility (CSR). Finally, the COVID-19 pandemic, as an unprecedented crisis, has highlighted the necessity of adopting a dual approach based on performance enhancement and resilience.

Conclusion

Overall, the results of this study indicate that the HoReCa industry (Hotels, Restaurants, and Cafés) is a complex and multifaceted service ecosystem, where success is contingent upon financial flexibility, continuous innovation, and adherence to safety standards. The findings confirm that different segments of HoReCa exhibit varying responses to crises; for instance, the catering sector demonstrates greater

resilience compared to hotels and restaurants due to its flexible operational nature. This research emphasizes the critical importance of adopting digital technologies, such as online ordering systems and Big Data, as these tools facilitate efficient operational management and help mitigate environmental impacts. Furthermore, the high rate of employee turnover in this industry challenges the implementation of effective training programs, highlighting the growing necessity of technology-based training. In conclusion, achieving success in HoReCa requires the adoption of comprehensive, multidimensional strategies that simultaneously address economic, social, and environmental dimensions.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

First Author: Literature review, data analysis, and manuscript drafting.

Second Author: Conceptualization (study design), literature review, data analysis, methodology, drafting, and manuscript editing.

Third Author: Conceptualization (study design) and manuscript drafting.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the persons for scientific

نگاشت پژوهش در صنعت هورکا: از مدیریت مالی در بازار رقابتی تا مواجهه با بحران

احسان میراب‌زاده اردکانی^۱، نسرين کاظمی^۲، علی طلوعی^۳

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت گردشگری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (ehsan.mirabzadeh@ut.ac.ir)

^۲ عضو هیات علمی گروه مدیریت گردشگری، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (nasrinkazemi@ut.ac.ir)

^۳ دکترای پژوهش اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی (ali.toloe@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله:	هدف: صنعت هورکا به عنوان یکی از پویاترین بخش‌های خدماتی جهان، در ایران نیز رشد چشمگیری داشته، اما مطالعات علمی همگام با این رشد نبوده است. این مطالعه با هدف پر کردن خلأ پژوهشی، به بررسی جامع ادبیات بین‌المللی با استفاده از یک مرور دامن‌های می‌پردازد.
مقاله پژوهشی	روش: روش‌شناسی این تحقیق شامل جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های داده‌ای معتبر با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط و غربالگری مقالات براساس معیارهای با استفاده از چک‌لیست پریزما بود. پس از انتخاب مقالات محتوای آنها به روش تحلیل مضمون مورد ارزیابی قرار گرفت.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹	یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهند که موفقیت در هورکا به انعطاف‌پذیری مالی در برابر بحران‌ها، نوآوری مستمر و رعایت استانداردهای ایمنی و پایداری وابسته است. یافته‌ها تأکید می‌کنند که بخش‌های مختلف هورکا، مانند کیت‌رینگ، به دلیل ماهیت عملیاتی منعطف، تاب‌آوری بیشتری در برابر شوک‌های اقتصادی نشان می‌دهند.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۳	نتیجه‌گیری: با توجه به رشد هورکا در ایران و کمبود مطالعات علمی، پیشنهادات شامل تحلیل تطبیقی عملکرد بخش‌های هورکا در ایران، بررسی اقتصاد رفتاری مصرف‌کننده ایرانی و ارزیابی نقش فناوری‌های نوظهور و چالش‌های نیروی انسانی در بازار رقابتی هورکا می‌شود. این تحقیق می‌تواند راهنمایی ارزشمند برای پژوهشگران، سیاست‌گذاران و فعالان هورکا در ایران باشد تا به سوی توسعه هوشمندانه و پایدار حرکت کنند.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴	کلیدواژه‌ها: هورکا، مرور دامن‌های، پایداری، اقتصاد رفتاری، توسعه هوشمند

استناد: میراب‌زاده اردکانی، احسان؛ کاظمی، نسرين؛ طلوعی، علی (۱۴۰۵). نگاشت پژوهش در صنعت هورکا: از مدیریت مالی در بازار رقابتی تا مواجهه با بحران.

پژوهش‌های بازاریابی گردشگری و میهمان‌نوازی، ۴ (۱)، ۳۹-۲۱. <https://doi.org/10.22080/tmhr.2026.30855.1109>

مقدمه

صنعت هورکا که مخفف واژگان هتل، رستوران و کافه/کیتترینگ است، به عنوان یکی از مهم‌ترین و پویاترین بخش‌های خدماتی در سطح جهان شناخته می‌شود. هورکا فرصت‌های شغلی قابل توجهی را ارائه می‌دهد. این صنعت توانسته در بعد اشتغالزایی با طرح‌هایی مانند استخدام توان‌یاب‌ها ارزش اجتماعی خلق کند (Tato Jiménez et al., 2021). در کنار اشتغالزایی، سهم ۱۰ درصدی کسب‌وکارهای هورکا از تولید ناخالص داخلی اقتصادهای کلان، آن را تبدیل به یکی از بزرگترین بخش‌های اقتصادی نموده است (Everett, 2021). بعد اقتصادی مهم دیگر پیوند ناگسستنی هورکا با صنعت گردشگری و تاثیرگذاری مستقیم بر تجربه مصرف‌کننده است (Nunea, 2024; Everett, 2021). هورکا مصرف‌کنندگان را با بازخورد و مشارکت فعال در فرآیندهای مختلف کسب‌وکار همچون توسعه محصول و بازاریابی، درگیر می‌سازد؛ هرچند میزان مشارکت در کشورها و فرهنگ‌های مختلف متغیر است (Eisenhardt et al., 2024). این مشارکت به دلیل اهمیت رضایت و وفاداری مشتری در موفقیت این صنعت است. مطالعات نشان می‌دهند کیفیت غذا، خدمات و قیمت تاثیر بسزایی بر رضایت و وفاداری در هورکا دارند (Ing et al., 2020).

هورکا با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده از عوامل اقتصادی کلان گرفته تا مسائل عملیاتی روزمره، دست‌وپنجه نرم می‌کند؛ اما همین چالش‌ها، فرصت‌های مهمی برای نوآوری و رشد پایدار فراهم می‌آورند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، تاثیر همه‌گیری کووید-۱۹ بود که این صنعت را به شدت مختل کرد و منجر به کاهش تقاضا و مشکلات جدی در زنجیره تامین شد. هورکا مجبور شد خود را با مقررات بهداشتی جدید وفق دهد، با کاهش تعداد مشتریان کنار بیاید و با بی‌ثباتی مالی دست‌وپنجه نرم کند. بحران اقتصادی ناشی از همه‌گیری، کاهش هزینه‌ها از سوی مصرف‌کنندگان و افزایش هزینه‌های عملیاتی را در پی داشت که بر سودآوری در هورکا تاثیر گذاشت (Popescu, 2022; Aivaz & Capatana, 2021). این وضعیت، پذیرش نوآوری‌های فناورانه را برای مقابله با چالش‌های مختلف در هورکا مانند مدیریت ضایعات غذایی و پایداری تسریع نمود (Martin-Rios et al., 2020; Antonescu & Surdu, 2022) و امنیت در تمامی ابعاد – فیزیکی، عاطفی، اقتصادی و دیجیتال – را بیش از پیش مطرح ساخت (García-Madurga et al., 2021).

علاوه بر تجربیات حاصل از دوره همه‌گیری و تاثیرات آن، مسائل زیست‌محیطی و پایداری نیز در هورکا اهمیت بسیاری دارد. همانطور که اشاره شد تاثیرات زیست‌محیطی این صنعت با مصرف زیاد منابع انرژی و آب توجه بسیاری را به سوی خود جلب کرده است (Mocan et al., 2025). هورکا با تولید ضایعات غذایی مسئله فرصت از دست رفته برای تغذیه جمعیت روبه‌رشد را مطرح ساخته است (Martin-Rios et al., 2020). این چالش‌ها بر توسعه شیوه‌های پایدار تاکید دارند. برنامه‌های پایداری به هورکا در تحقق اهداف توسعه پایدار یاری رسانده و بین ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی رشد هورکا تعادل ایجاد می‌کنند (Di Pierro et al., 2023). بنابراین، هورکا با وجود نقش اقتصادی مهم خود، ردپای زیست‌محیطی قابل توجهی دارد. این صنعت تقریباً ۱٪ از تولید ناخالص داخلی جهان را به خود اختصاص می‌دهد، اما ۳٪ از کل انرژی جهان را مصرف می‌کند. این میزان از مصرف منجر به انتشار قابل توجه گازهای گلخانه‌ای، وابستگی به منابع تجدیدنپذیر و مصرف فزاینده منابع آب شده است (Marchi et al., 2024). تولید زباله نیز یکی دیگر از چالش‌های بزرگ است؛ هورکا زباله‌های قابل توجهی از غذا، بسته‌بندی و فعالیت‌های خود تولید می‌کند که مسئله دفن زباله و آلودگی را مطرح می‌سازد. با این حال، این بخش پتانسیل زیادی برای ترویج پایداری از طریق تلاش‌های هماهنگ، مدل‌های نوآورانه کسب‌وکار و پیشرفت‌های فناورانه دارد (Buczacki et al., 2021; Martin-Rios et al., 2020; Di Pierro et al., 2023). ترویج پایداری در این صنعت فراتر از تاثیرات زیست‌محیطی سبب بهبود کارایی عملیات، رقابت‌پذیر و افزایش اعتبار برند کسب‌وکارهای هورکا می‌شود (Mocan et al., 2025; Marchi et al., 2024). از این‌رو، برنامه‌های ملی و بین‌المللی متعددی با هدف ترویج پایداری در هورکا ایجاد شده‌اند که بر دستیابی به اهداف توسعه پایدار، به‌ویژه تاکید بر مصرف و تولید مسئولانه تمرکز دارند (Di Pierro et al., 2023)؛ از جمله کاهش ضایعات مواد غذایی از سوی سازمان‌های مختلف و سیاست‌های دولتی. بدین ترتیب، همکاری بین ذینفعان برای مدیریت مؤثر پایداری در هورکا بسیار مهم است (Ramos et al., 2025; Buczacki et al., 2021). یکی دیگر از مهم‌ترین مسائل، سازگاری و تاب‌آوری است (Kazemi & Shiraz, 2025). هورکا به دلیل ماهیت خود، به شدت به تغییرات محیطی و اقتصادی حساس است. همه‌گیری کووید-۱۹ تاثیر چشمگیری بر این صنعت داشته و بقا و پیشرفت کسب‌وکارهای آن را مستلزم سازگاری با شرایط جدید ساخته است (Popescu, 2022).

موضوع مهم دیگر که با بحران‌ها و ضرورت تاب‌آوری و نوآوری در هورکا بیش از پیش اهمیت یافته، پیشرفت‌های فناورانه است. به‌کارگیری فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا و کلان‌داده برای بهبود کارایی عملیاتی، تجربه مشتری (Verma et al., 2021) و چالش‌های پایداری در هورکا (Martin-Rios et al., 2020; Buczacki et al., 2021) محوریت یافته است تا در برابر شوک‌های آتی مقاومت و آمادگی بیشتری داشته باشد (Badri & Kazemi, 2021). امروزه استفاده از استارت‌آپ‌های فناورانه در ارائه خدمات و راه‌های جدید برای مقابله با چالش پایداری در هورکا رو به افزایش است (Martin-Rios et al., 2020). کاربرد واقعیت افزوده نیز به عنوان راه‌حلی برای گذار هورکا به پایداری، بهبود کارایی و کاهش هزینه‌ها در حال افزایش است (Petruse et al., 2016). علاوه بر فناوری، هورکا شاهد روندهای نوین دیگری بویژه در حیطه آشپزی و ارائه خدمات غذایی مانند غذاهای فاخر، گاسترونومی مولکولی و غذای آرام‌پز/کندپز در نتیجه نوآوری و تغییر ترجیحات مصرف‌کنندگان است (Brdar, 2021).

در ادبیات تحقیق هورکا، عملیات این صنعت موضوع مهم دیگری است. ماهیت پراکنده هورکا، با کسب‌وکارهای مستقل بسیار زیاد، هماهنگی و اجرای شیوه‌های پایدار را دشوار می‌سازد (Marchi et al., 2024). کسب‌وکارهای هورکا با چالش‌هایی مانند هزینه‌های بالای عملیاتی، رقابت و نیاز به نیروی کار ماهر روبرو هستند. استراتژی‌های مقابله با این چالش‌ها شامل قیمت‌گذاری رقابتی، بازاریابی و خدمات مشتری است (Ahmad & Muhammad Arif, 2016; Iraldo et al., 2017). این صنعت با کمبود نیروی کار و نرخ بالای فرسایش روبروست که با همه‌گیری و تغییر شیوه‌های کاری تشدید شد. این امر بر کیفیت خدمات و کارایی عملیات تأثیر گذاشته و جذب و حفظ نیروی کار ماهر و متعهد را به یکی از دغدغه‌های اصلی این صنعت تبدیل کرده است (De & Munjal, 2017). رقابت نیز بر چالش کسب‌وکارهای هورکا در جلب و حفظ وفاداری مشتری، ارائه خدمات متمایز و نیز پایداری تأکید دارد (Liberti et al., 2018). این امر نیازمند مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و استراتژی‌های متنوع درآمدزایی است. تغییر در رفتار مصرف‌کننده و عرضه بیش از حد در بازار، مدل‌های درآمدی سنتی را به چالش کشانده و هورکا را به نوآوری و تنوع‌بخشی به خدمات خود، مانند تمرکز بیشتر بر خدمات غذا و نوشیدنی سوق داده است. مسائل نظارتی و سیاستی، از جمله رعایت مقررات بهداشتی و ایمنی، قوانین زیست‌محیطی و سیاست‌های کاری، نیز بر بار عملیاتی هورکا می‌افزایند. انطباق با این مقررات به ویژه برای کسب‌وکارهای خرد هورکا هزینه‌بر و پیچیده است (Casolani & Del Signore, 2016; De & Munjal, 2017).

بدین ترتیب، هورکا به عنوان صنعتی پویا و چندوجهی با چندین ویژگی کلیدی از تأثیرات اقتصادی و زیست‌محیطی گرفته تا جنبه‌های نوآوری و تعامل با مصرف‌کننده مشخص می‌شود. نوآوری پایدار در خدمات هورکا شامل جایگاه‌یابی در بازار، رضایت مشتری و تفکر زیست‌محیطی با مطالعات علمی همراه شده است (Horng et al., 2016). صنعت هورکا به طور قابل توجهی تحت تأثیر رفتار مصرف‌کننده شکل گرفته و با تغییر استانداردهای زندگی، توسعه فناوری و عوامل مختلف دیگر تکامل یافته است (Makarewicz, 2013). همچنین، رفتار مصرف‌کننده در هورکا تحت تأثیر مجموعه‌ای پیچیده از عوامل، از جمله سیاست‌های عمومی، تأثیرات فرهنگی، پوشش رسانه‌ای در مسائل پایداری و متغیرهای مختلف بازاریابی مانند ویژگی‌های محصول و سیاست‌های قیمت‌گذاری قرار دارد (Gubíniová et al., 2024). یکی از اخیرترین عوامل، همه‌گیری کووید-۱۹ بوده که با تأثیرگذاری بر انتخاب‌های سفر و غذاخوری، رفتار مصرف‌کننده در صنعت هورکا را متأثر ساخته است (Sonsale & Phadtare, 2022; Gupta et al., 2023).

در استفاده از فناوری‌های دیجیتال، مسائلی همچون حریم خصوصی داده‌ها، امنیت و سازگاری نیروی کار در این صنعت مطرح شده‌است؛ هرچند هوش مصنوعی و سایر پیشرفت‌های فناورانه مزایای بالقوه‌ای را ارائه می‌دهند (Jogarao, 2024). محدودیت‌های مالی نیز مانع بزرگی برای رشد و پایداری هورکا ایجاد می‌نمایند، زیرا بسیاری از کسب‌وکارهای مرتبط منابع محدودی برای سرمایه‌گذاری در شیوه‌های پایدار یا ارتقاء فناوری دارند (Marchi et al., 2024). پیشرفت‌های فناوری، به‌خصوص در قالب فناوری‌های دیجیتال، تأثیر چشمگیری برای هورکا داشته‌اند (Akpınar, 2023). فناوری اطلاعات و ارتباطات سبب بهینه‌سازی فرآیندهای زنجیره تامین و افزایش کیفیت خدمات شده است، زیرا راه‌حل‌های مبتنی بر این فناوری همسو با ترویج شفافیت و پایداری هستند (Ceynowa et al., 2024). همچنین، تحول دیجیتال با تحلیل داده‌های کلان، بینش‌های مفیدی را برای بهبود عملیات و استراتژی‌های آگاهانه در هورکا ارائه می‌نماید (Shyan et al., 2024). در هرحال، صنعت هورکا در ایران بویژه در سال‌های اخیر، رشد چشمگیری داشته‌است. گسترش کسب‌وکارهای مرتبط با هتل‌داری، رستوران‌ها، کافه‌ها و خدمات کیت‌رینگ، نه تنها توجه سرمایه‌گذاران، بلکه نیروی کار جوان را نیز جلب نموده‌است.

جای تعجب دارد که مطالعات علمی در این حیطه همپای هورکا در بازار خدمات ایران رشد نیافته است. به طوری که براساس جستجو و دانش نویسندگان تاکنون پژوهشی با عنوان هورکا در ادبیات علمی ایران منتشر نشده است. حال آنکه رشد فزاینده هورکا و تاثیرگذاری آن بر اقتصاد و محیط زیست ایران از یک سو و تاثیرپذیری آن از بحران ها، فناوری، اهمیت نوآوری و رفتار مصرف کننده از سوی دیگر نیاز به شناخت و تحلیل علمی از هورکا را بیش از پیش ضروری می سازند. خلأ پژوهشی موجود در ادبیات علمی کشور، اهمیت انجام مطالعات مرتبط را نشان می دهد تا بتوان همسو با مطالعات بین المللی شواهدی از هورکا در ایران را به صورت علمی مطالعه و نتایج مرتبط را ارائه داد. از این رو، هدف مطالعه حاضر انجام مروری دامنهای بر پژوهش های هورکا است تا با شناسایی روندهای تاثیرگذار بر هورکا، چشم اندازی برای مسیر پژوهشی آتی و عملیات در صنعت هورکا برای ایران ارائه دهد. در این راستا، ضمن شناسایی یافته های کلیدی و روندهای نوظهور در این صنعت، به تعیین مسیرهای پژوهشی آتی برای محققان خواهیم پرداخت تا با تمرکز بر مهم ترین روندها و حیطه های پژوهشی به مطالعه این صنعت در ایران بپردازند. چنین رویکردی نه تنها به درک ویژگی ها، چالش ها و فرصت های هورکا کمک می کند، بلکه می تواند راهنمایی ارزشمند برای محققان، سیاست گذاران و فعالان این حوزه در ایران باشد تا با اتکا به دانش روز و با در نظر گرفتن اقتضات بومی، به سمت پایداری، نوآوری و رشد هوشمندانه در هورکا حرکت کنند.

روش پژوهش

این مطالعه مروری کیفی است که به بررسی عمیق و سازماندهی شده ادبیات موجود در صنعت هورکا با هدف ارائه چارچوبی پژوهشی برای مطالعه صنعت هورکا در ایران می پردازد. در ادامه، جزئیات کامل مربوط به روش شناسی تحقیق ارائه خواهد شد. ابتدا، نحوه گردآوری داده ها و انتخاب مقالات تشریح می شود. سپس، پایگاه های نمایه کننده معتبر بین المللی که جستجو در آن انجام شده، معرفی می گردند. در ادامه، استراتژی دقیق جستجو شامل کلمات کلیدی و عملگرهای منطقی توضیح داده شده و معیارهای دقیق برای انتخاب یا حذف مقالات به تفصیل بیان می شود. در نهایت، رویکرد تحلیل محتوای مقالات منتخب، که منجر به شناسایی و طبقه بندی روندهای کلیدی پژوهشی در این حوزه گردیده، ارائه شده است.

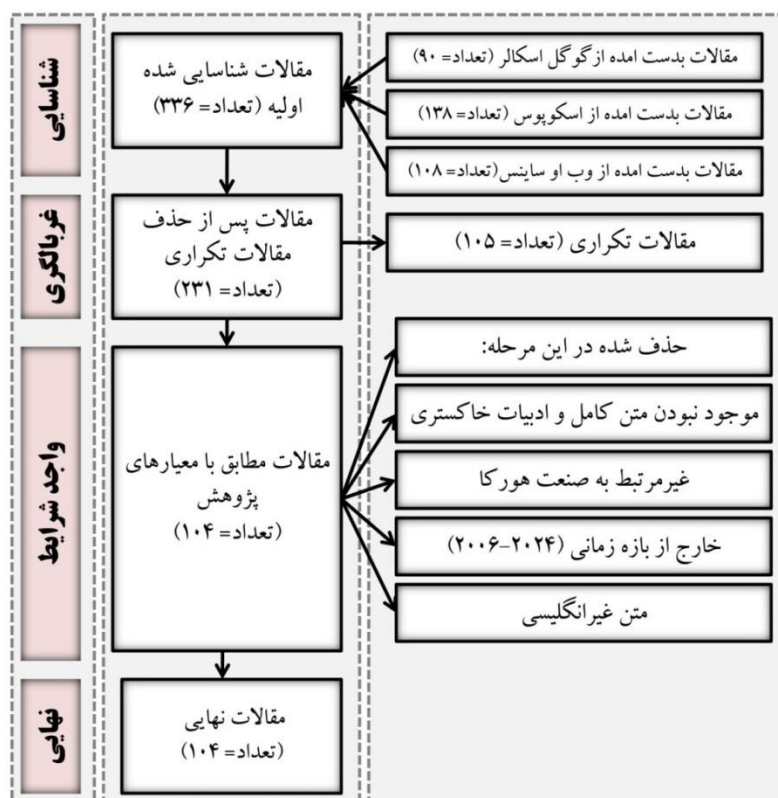
برای گردآوری داده های مورد نیاز به منظور انجام یک مرور دامنهای جامع در صنعت هورکا، جستجویی سیستماتیک براساس چک لیست پرزما در سه پایگاه اطلاعاتی بین المللی معتبر شامل گوگل اسکالر، اسکوپوس و وب آوساینس صورت گرفت. این پایگاه ها به دلیل پوشش گسترده مقالات علمی از سراسر جهان و ابزارهای فیلترینگ قدرتمند، امکان شناسایی روندهای پژوهشی کلیدی در این حوزه را فراهم می آوردند. استراتژی جستجو با دقت بالا طراحی شد تا تمامی مقالات مرتبط با موضوع هورکا شناسایی شوند. کلیدواژه های اصلی جستجو شامل "HoReCa"، "HoReCa business" یا "HoReCa industry" بودند. این جستجو در بازه زمانی سال های ۲۰۰۶ تا ۲۰۲۴ انجام شد. بنابراین، مقالاتی که خارج از این بازه زمانی منتشر شده اند، در این مطالعه لحاظ نشده اند. به منظور افزایش دقت و کاهش سوگیری در فرآیند انتخاب مقالات، جستجو به صورت مستقل توسط دو نفر از نویسندگان انجام شد. پس از جمع آوری نتایج، مقالات بر اساس معیارهای زیر مورد غربالگری قرار گرفتند:

- دسترسی به متن کامل: فقط مقالاتی انتخاب شدند که متن کامل آن ها قابل دسترسی بود.
- ارتباط موضوعی: واژه هورکا باید در عنوان، چکیده یا کلیدواژه های مقاله ذکر شده باشد.
- بازه زمانی: مقاله باید در بازه زمانی تعیین شده (۲۰۰۶-۲۰۲۴) منتشر شده باشد.
- زبان: مقالات باید به زبان انگلیسی منتشر شده باشند

پس از اعمال این معیارها، در مجموع ۱۰۴ مقاله مرتبط برای تحلیل نهایی انتخاب شدند (شکل ۱). فرآیند دقیق و چندمرحله ای جستجو و غربالگری، اعتبار و جامعیت داده های گردآوری شده را تضمین کرد و زمینه را برای تحلیل پژوهش در صنعت هورکا فراهم ساخت.

در بررسی هر مقاله، اطلاعات کلیدی شامل عنوان، سال انتشار، نشریه، مسئله و اهداف تحقیق، روش شناسی، چارچوب نظری، نتایج و پیشنهادها را به صورت دقیق استخراج و طبقه بندی شدند. به منظور افزایش اعتبار و کاهش سوگیری در فرآیند استخراج داده ها بر مبنای

محتوای مقالات، این کار به صورت مستقل توسط دو نفر از نویسندگان انجام شد و نتایج هر دو بررسی برای تحلیل نهایی مورد مقایسه قرار گرفت. رویکرد تحلیلی این مطالعه، از نوع کیفی و مبتنی بر تحلیل مقالات به روش تحلیل مضمون است. بر همین اساس، مقالات بر پایه موضوعات کلیدی در شش گروه اصلی دسته‌بندی شدند. در نهایت، صنعت هورکا براساس شش محور پژوهشی تحلیل شد تا مباحث اصلی و مهم‌ترین چارچوب‌ها و رویکردهای هر محور شناسایی شوند.



شکل ۱: فرایند جستجو، معیارهای پژوهش و تعداد مقالات بررسی شده

یافته‌های پژوهش

پژوهش در صنعت هورکا، عمدتاً بر شش موضوع کلیدی شامل مدیریت مالی، محصولات و خدمات، سلامت، توسعه پایدار، اشتغال و مدیریت بحران تمرکز داشته است. مهم‌ترین زیرشاخه‌های فرعی و چارچوب‌های نظری مرتبط در پژوهش هورکا دسته‌بندی شده است (شکل ۲ و جدول ۱).

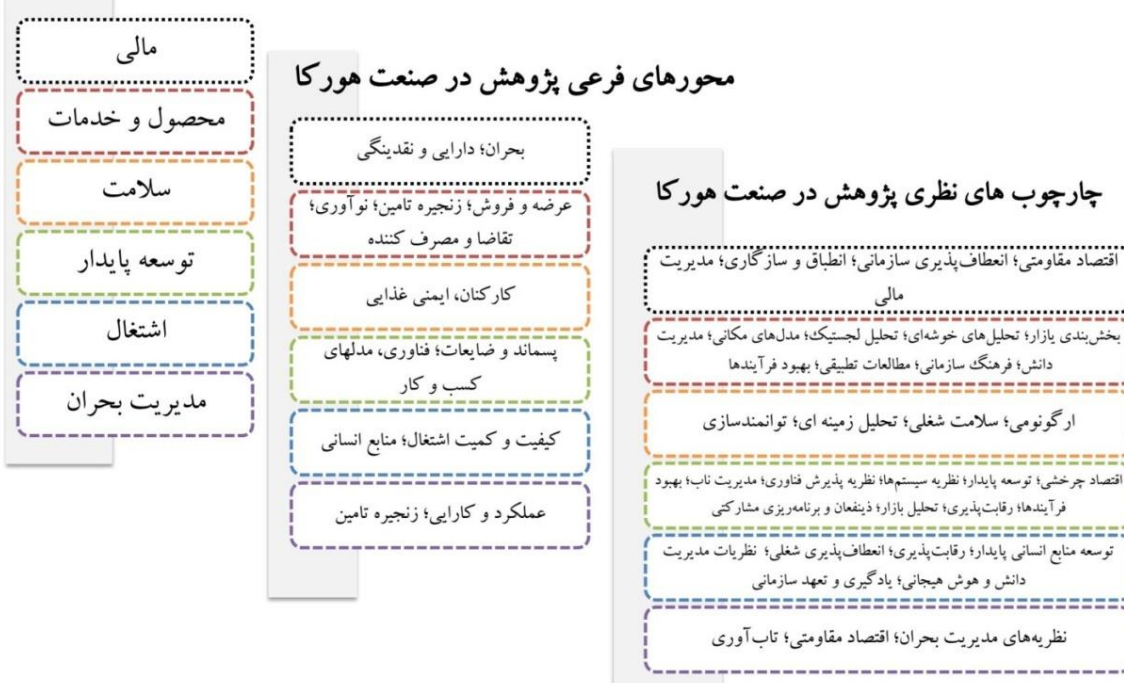
مدیریت مالی: در سطح خرد، مطالعات مرتبط با مباحث مالی بر این واقعیت تاکید دارند که موفقیت هورکا در مواجهه با عدم قطعیت‌های اقتصادی، مستلزم گذار از مدل‌های سنتی به سمت انعطاف‌پذیری عملیاتی و بازنگری در خدمات است. با توجه به افت تقاضا و تهدید کاهش درآمد در زمان بحران، بازدهی دارایی‌ها دیگر تنها تابعی از مدیریت هزینه‌های ثابت نیست، بلکه به‌شدت به توانایی کسب‌وکارها در توسعه خدمات تطبیقی و خلاقانه وابسته است. در این راستا، کسب‌وکارهایی که با تکیه بر نوآوری، رابطه روان‌شناختی خود را با مصرف‌کننده باز

تعریف کرده و به سمت بازارهای با پتانسیل بالا (مانند خدمات کیتینگ با ماهیت عملیاتی چابک) تغییر جهت می‌دهند، قادر خواهند بود جریان نقدینگی خود را حفظ کرده و حتی در شرایط پرتلاطم، بازدهی بالاتری نسبت به هتل‌ها و رستوران‌های سنتی ثبت کنند.

در سطح کلان، پایداری مالی صنعت هورکا تحت تأثیر متغیرهای برون‌زا، شوک‌های اقتصادی و سیاست‌های حمایتی دولت قرار دارد. نوسانات شدید در شاخص‌های نقدینگی و توان پرداخت بدهی در دوره‌های بحرانی، نشان‌دهنده ریسک بالای عملیاتی است که ضرورت استقرار نظام‌های مدیریت ریسک و کنترل داخلی را مطرح می‌نماید. برای مقابله با این چالش‌ها، سیاست‌گذاران و مدیران باید بر تنظیم سیاست‌های

اقتصادی حمایت‌گر، تسهیل جذب سرمایه‌گذاری و مدیریت استراتژیک دارایی‌ها و بدهی‌های کوتاه‌مدت تمرکز کنند. تحلیل دقیق صورت‌های مالی، از جمله ترازنامه و صورت سود و زیان، ابزاری حیاتی برای پیش‌بینی توان بازپرداخت بدهی‌ها و تضمین ثبات مالی بلندمدت صنعت در چارچوب اصول اقتصاد مقاومتی محسوب می‌شود. نتایج این بخش نشان می‌دهند که مفهوم سودآوری در صنعت هورکا طی دوران بحران، از یک متغیر وابسته به ثبات بازار به نتیجه‌ای ناشی از «خلاقیت استراتژیک» و «مدیریت پویای دارایی‌ها» تغییر ماهیت داده است. برخلاف شرایط عادی که بازار تعیین‌کننده اصلی بازده است، در بحران‌ها و عدم قطعیت‌ها، تفاوت در عملکرد مالی بخش‌های مختلف هورکا ناشی از میزان انطباق‌پذیری سازمانی و به‌کارگیری راهکارهای عملیاتی نوآورانه است. این یافته بر یک پارادایم جدید تاکید دارد؛ تاب‌آوری مالی در این صنعت، محصول مستقیم توانمندی در مدیریت استراتژیک بقا و جایگزینی مدل‌ها یا ساختارهای انعطاف‌ناپذیر با فرآیندهای منعطف است؛ به گونه‌ای که نوآوری نه یک انتخاب، بلکه تنها راهکار تضمین ثبات و رشد پایدار در ساختار مالی هورکا تلقی می‌شود.

محورهای اصلی پژوهش در صنعت هورکا



شکل ۲: محورهای اصلی و فرعی و چارچوب‌های نظری بکار رفته در پژوهش‌های هورکا

جدول ۱: مضامین و کدهای استخراج شده از تحلیل مقالات هورکا

حیطه	مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدها	رویکردها و چارچوب‌ها
مالی	تاب‌آوری مالی و استراتژی‌های انطباقی در بحران	مدیریت استراتژیک درآمد پویایی‌های عملیاتی در شرایط اضطرار	بازنگری در مدل‌های کسب‌وکار (تحويل غذا و کیت‌رینگ جایگزین) بهره‌گیری از ظرفیت‌های نوظهور (اردوگاه‌ها و بخش‌های با پتانسیل رشد) ارتقای ارزش ذاتی محصول برای حفظ وفاداری مشتری	اقتصاد مقاومتی نظریه انطباق‌پذیری سازمانی نظریه‌های مدیریت بحران
	بهینه‌سازی ساختار سرمایه و نقدینگی	مدیریت دارایی و بدهی تحلیل جریان‌های نقدی و توان بازپرداخت	پایش مستمر شاخص‌های نقدینگی و نوسانات بدهی مدیریت بهینه دارایی‌های ثابت و جاری جهت حفظ توان مالی تحلیل حساسیت سود خالص نسبت به هزینه‌های عملیاتی	تحلیل‌های تکنیکال صورت‌های مالی
	سیاست‌گذاری و حمایت‌های نهادی	تعاملات دولت و صنعت محیط حقوقی و مقرراتی	نقش تسهیلات و کمک‌های دولتی در بقای بنگاه‌های آسیب‌دیده	نظریه نهادگرایی

			تحلیل اثرات قوانین اقتصادی بر شاخص‌های عملکرد مالی جذب سرمایه‌گذاری تحت تاثیر سیاست‌های پولی و مالی	
محصولات و خدمات	مهندسی عرضه و هوشمندی رقابتی	بخش‌بندی استراتژیک بازار مدیریت داده‌محور سبد محصول	خوشه‌بندی محصولات بر اساس ویژگی‌های مشترک جهت بهینه‌سازی تولید تحلیل متغیرهای اطلاعاتی فروش برای تصمیم‌گیری استراتژیک شخصی‌سازی برنامه‌های بازاریابی برای خرده‌فروشی‌های هورکا	بخش‌بندی بازار مدیریت کلان داده‌ها در بازاریابی
لجستیک سبز و پایداری زنجیره ارزش	مدیریت هوشمند ترافیک شهری پایداری زیست‌محیطی تحويل کالا	پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد در محورهای زمان، مسافت و سوخت بهینه‌سازی مکانی تحويل کالا در مناطق با تراکم بالای واحدهای هورکا استقرار سیستم‌های کاهش آلایندگی و مدیریت انرژی در حمل‌ونقل	لجستیک شهری پایدار مدل‌سازی مکانی و پیش‌بینی جریان کالا	
اکوسیستم نوآوری و اشتراک دانش دیجیتال	هم‌آفرینی در پلتفرم‌های آنلاین سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی	ادغام دانش فنی و تجاری از طریق فناوری‌های دیجیتال برای کاهش هزینه‌ها غلبه بر چالش کمبود منابع از طریق تعریف اهداف مشترک در پلتفرم‌ها تقویت فرهنگ همکاری دانش‌محور بر پایه اعتماد متقابل بین بنگاه‌ها	مدیریت نوآوری مدیریت دانش و ظرفیت جذب	
چابکی عملیاتی در مدیریت تقاضا	انطباق‌پذیری با نوسانات بازار استانداردسازی زنجیره تامین	مدیریت چالش فصلی بودن و سفارش‌های اضطراری در بخش اقامتی و پذیرایی پیاده‌سازی فناوری زنجیره سرد و مزایده‌های آنلاین برای تامین مواد اولیه ارتقای کارایی فرآیندها جهت تضمین ایمنی غذا و رضایت مشتری	مدیریت زنجیره تامین مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار چابکی سازمانی	
سلامت سرمایه انسانی و ارگونومی محیط کار	سلامت جسمانی کارکنان مدیریت ریسک‌های شغلی	پایش شیوع علائم و ارزیابی ریسک اختلالات اسکلتی-عضلانی در تمام وظایف کاری اصلاح محیط کار و روش‌های کاهش فشارهای جسمانی از طریق آموزش‌های تخصصی	اصول ارگونومی بهداشت و سلامت شغلی	
بهینه‌سازی سیستم‌های کنترل ایمنی غذایی	مدیریت استراتژیک ایمنی تحلیل هزینه-فایده	پیاده‌سازی موثر سیستم‌های کنترل غذا با تمرکز بر عوامل دموگرافیک و تحصیلات مدیران مدیریت هزینه‌های اجرای استانداردهای ایمنی و چالش جابجایی بالای نیروی انسانی	تجزیه و تحلیل خطر و نقاط کنترل بحرانی (HACCP) تحلیل‌های زمینه‌ای (Contextual Analysis)	
تجول دیجیتال و مکانیسم‌های کنترل	فناوری‌های نوین نظارتی توانمندسازی و شفافیت اطلاعاتی	توسعه پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتقای فرهنگ ایمنی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری در نظارت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین جهت افزایش قابلیت اطمینان و خودکنترلی در زنجیره تولید	توانمندسازی روان‌شناختی نظریه پذیرش فناوری	

توسعه پایدار	مدیریت پسماند و اقتصاد چرخشی	بهینه‌سازی زنجیره ضایعات غذایی ارزش‌گذاری و مدیریت پسماندهای زیستی	سهم بالای هورکا در تولید پسماندهای غیرخانگی و ضرورت جمع‌آوری از مبدأ پیوند میان کاهش ضایعات با تولید و مصرف مسئولانه استراتژی‌های تبدیل پسماند به کمپوست و انرژی بر اساس موقعیت جغرافیایی و تراکم واحدها	نظریه اقتصاد چرخشی نظریه سیستم‌ها اهداف توسعه پایدار ملل متحد
فناوری و لجستیک پایدار	دیجیتالی‌شدن زنجیره تامین بهینه‌سازی ارتباطات B2B	نقش ابزارهای اطلاعاتی در کاهش خطای سفارش‌دهی، مدیریت نوسانات قیمت و کمبود کالا توسعه پلتفرم‌ها و اپلیکیشن‌های اختصاصی برای پایداری عملیات لجستیک ارتقای شفافیت و کارایی در تعامل میان بخش‌های هورکا و تامین‌کنندگان	نظریه پذیرش فناوری مدیریت ناب رقابت‌پذیری در بازار دیجیتال	

مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و سبز	مهندسی مجدد فرآیندهای درآمدی حکمرانی و مشوق‌های مالیاتی	ارائه مدل‌های تجاری با هدف کاهش مصرف آب، انرژی و هزینه‌های دفع پسماند تحلیل هزینه-فایده اقدامات پایدار و تأثیر آن بر موقعیت‌یابی در بازار نقش مشوق‌های مالی دولتی و کاهش مالیات در ترغیب کسب‌وکارها به اتخاذ رفتارهای سبز	نظریه ذینفعان برنامه‌ریزی مشارکتی تحلیل بازار و مدیریت فرآیندها
آگاهی‌بخشی و استانداردسازی عملیاتی	توانمندسازی ذینفعان و مصرف‌کنندگان مدیریت هوشمند موجودی	تدوین دستورالعمل‌های استاندارد برای کنترل پرسیون‌های غذایی و طراحی منوی پایدار ارتقای آگاهی مصرف‌کنندگان و مشارکت آن‌ها در برنامه‌های کاهش ضایعات استفاده از فناوری‌های نوین در بسته‌بندی جهت طولانی‌سازی چرخه عمر مواد غذایی	مطالعات تطبیقی آموزش و توانمندسازی سازمانی
سیاست‌گذاری استراتژیک اشتغال و رقابت‌پذیری	پایداری و کیفیت نیروی کار مدیریت بازار کار حرفه‌ای	مقابله با چالش کمبود نیروی کار ماهر و جایگزینی اشتغال غیررسمی با فرصت‌های شغلی پایدار استانداردسازی دستمزدها و بهبود شرایط شغلی برای کاهش نرخ جایجایی توسعه همکاری‌های بین‌بخشی (دولتی و خصوصی) جهت تنظیم مقررات بازار کار	اشتغال و منابع انسانی
هوش هیجانی و فرهنگ اشتراک دانش	سرمایه اجتماعی سازمانی روان‌شناسی رفتاری کارکنان	تحلیل نقش زیربنایی هوش هیجانی در تسهیل اشتراک دانش بین کارکنان و مدیران تأثیر مثبت مدیریت هیجانات بر درک معنای کار و تقویت تعهد سازمانی بررسی متغیرهای دموگرافیک (مانند وضعیت تاهل) بر الگوهای یادگیری و انتقال تخصص	مدیریت دانش هوش هیجانی تعهد سازمانی و یادگیری اجتماعی
توانمندسازی و آموزش مستمر	ارتقای مهارت‌های تخصصی یادگیری سازمانی	طراحی برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای متناسب با نیازهای روز بازار در صنعت هورکا بهره‌گیری از سیستم‌های تشویقی برای تقویت فرهنگ یادگیری فعال در محیط کار تأکید بر استمرار آموزش به عنوان ابزاری برای انطباق‌پذیری با تغییرات تکنولوژیک	یادگیری سازمانی مدیریت عملکرد الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی
پویایی‌های عملکردی و واکنش ذینفعان در بحران	تحلیل رفتار مصرف‌کننده مدیریت پیامدهای مالی و اشتغال	پایش کاهش شدید درآمد و سودآوری ناشی از تغییر عادات مصرف مشتریان ارزیابی واکنش‌های چندگانه ذینفعان (کارکنان، مالکان و مشتریان) به شوک‌های برون‌زا نظیر کرونا تحلیل ناکافی بودن حمایت‌های دولتی در جبران خسارات مالی و کاهش نرخ اشتغال	نظریه‌های مدیریت بحران اقتصاد مقاومتی مطالعات طولانی و تطبیقی
تاب‌آوری دیجیتال	تحول دیجیتال در فرآیند عرضه پایداری جریان کالا و خدمات	حمایت از دیجیتالی‌سازی کسب‌وکارها و توسعه پلتفرم‌های سفارش آنلاین برای حفظ اعتماد مشتری بررسی تنش‌های اقتصادی در زنجیره ارزش غذایی و افزایش وابستگی به خدمات تحویل غذا ارائه تسهیلات مالی برای تقویت فعالیت‌های زنجیره تأمین و مقابله با تنش‌های اقتصادی	تاب‌آوری زنجیره تأمین بحران اقتصادی مطالعات تطبیقی

محصولات و خدمات: تحلیل پژوهش‌ها نشان می‌دهد که صنعت هورکا در حال گذار از الگوهای مدیریت سنتی به سمت یک پارادایم «هوشمند و پایدار» است که بر پایه یکپارچگی استراتژیک میان فرآیندهای داخلی و اکوسیستم بیرونی استوار است. در لایه عملیاتی، این تحول با تمرکز بر مهندسی زنجیره تأمین و لجستیک شهری، به‌ویژه در مناطق با تراکم بالای واحدهای خدماتی، نمود می‌یابد. نتایج حاکی از آن است که گذار از توزیع ساده به سیستم‌های بهینه‌سازی شده و تحلیل‌های فضایی، نه تنها منجر به افزایش سرعت و کاهش هزینه‌های عملیاتی

می‌گردد، بلکه با پایش دقیق شاخص‌های زمان‌بندی و مصرف سوخت، مفاهیم پایداری و مسئولیت‌های زیست‌محیطی را در رابطه با عملیات هورکا مطرح می‌نماید. این مورد پاسخی مستقیم به چالش‌های هزینه‌ای است که همواره کارایی این صنعت را تحت تأثیر قرار داده‌اند.

در بُعد استراتژیک، موفقیت و بقا در بازار رقابتی هورکا مستلزم شناخت عمیق پویایی‌های بازار و رفتار مصرف‌کننده از طریق ابزارهای تحلیل آماری و خوشه‌بندی است. با توجه به آنکه پیش‌بینی تقاضا در بخش‌هایی نظیر رستوران‌داری به مراتب پیچیده‌تر از بخش‌های اقامتی است، استفاده از بخش‌بندی بازار به بنگاه‌ها اجازه می‌دهد تا با مدیریت داده‌محور قیمت‌ها و اطلاعات فروش، استراتژی‌های بازاریابی هدفمندی را تدوین نمایند. این امر علاوه بر پوشش ریسک‌های ناشی از نوسانات تقاضا و سفارش‌های اضطراری، از طریق ارائه محصولات منطبق با نیاز مشتری، منجر به ارتقای عملکرد بازاریابی، افزایش وفاداری و تضمین رشد پایدار کسب‌وکار می‌گردد.

در نهایت، نوآوری، نقش محوری در جبران محدودیت منابع و ارتقای تاب‌آوری هورکا ایفا می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و پلتفرم‌های آنلاین، بستری را فراهم می‌آورد که در آن دانش فنی و خلاقیت‌های علوم مرتبط (نظیر گاسترونومی) با اهداف تجاری مشترک ادغام می‌شوند. یافته‌ها تأکید می‌کنند که موفقیت در این عرصه فراتر از محصولات فیزیکی، در گرو «نوآوری در خدمت» و همکاری‌های بین‌بنگاهی مبتنی بر اعتماد است. ادغام دانش در سایه تحول دیجیتال، نه تنها بهره‌وری را افزایش و هزینه‌های مبادله را کاهش می‌دهد، بلکه ظرفیت‌های جدیدی برای هم‌آفرینی ارزش ایجاد می‌کند که ضامن رقابت‌پذیری هورکا در محیط‌های پیچیده اقتصادی است.

سلامت: تحلیل سلامت در هورکا نشان می‌دهد که به دلیل ماهیت فیزیکی خدمات، حفاظت از سرمایه انسانی در گرو شناخت دقیق ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان (نظیر سن و جنسیت) و عوارض ناشی از اشتغال در این صنعت است. یافته‌ها بر ضرورت اتخاذ یک رویکرد پیشگیرانه جهت ارزیابی ریسک اختلالات اسکلتی-عضلانی و افزایش سطح ایمنی جسمانی تأکید دارند. بر این اساس، مدیریت سلامت شغلی تنها با اصلاح فیزیکی محیط کار محقق نمی‌شود، بلکه نیازمند نهادینه‌سازی آموزش‌های کاربردی ارگونومی و روش‌های کاهش فشار بر عضلات است. این اقدامات نه تنها پاسخی به چالش‌های سلامت نیروی شاغل است، بلکه با بهبود بهره‌وری، زیربنای لازم برای ارائه خدماتی را فراهم می‌کند که در نهایت سلامت و رضایت مشتریان را تضمین می‌نمایند. در زمینه ایمنی غذایی، گذار از نظارت‌های سنتی به سمت مدل‌های مبتنی بر فناوری‌های نوین و پلتفرم‌های دیجیتال، پاسخی استراتژیک به پیچیدگی‌های بازار و افزایش آگاهی مشتریان تلقی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که مدیران در پذیرش و اجرای استانداردهای بهداشتی با چالش‌های هزینه‌ای و نرخ بالای جابجایی نیروی انسانی روبرو هستند که این مسئله در کافه‌ها نسبت به هتل‌ها و رستوران‌ها شدت بیشتری دارد. برای غلبه بر این موانع، بهره‌گیری از ظرفیت‌های دیجیتال جهت آموزش و توانمندسازی کارکنان، در کنار ابلاغ مقررات حاکمیتی، به عنوان راهکاری برای ارتقای شفافیت و مسئولیت‌پذیری شناسایی شده است. در واقع، تلفیق آموزش‌های تخصصی با بسترهای فناوری، منجر به شکل‌گیری یک نظام خودکنترلی پایدار می‌گردد که فراتر از بازرسی‌های مقطعی، ایمنی محصولات و سلامت مصرف‌کننده را به صورت سیستمی تضمین می‌کند.

توسعه پایدار: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که صنعت هورکا به دلیل مصرف بالای منابع و حجم انبوه ضایعات، نیازمند گذار اجتناب‌ناپذیر از مدل‌های خطی به سمت اقتصاد چرخشی و ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی است. مدیریت پایدار پسماند در هورکا مستلزم یک نگاه سیستمی است که در آن آگاهی‌بخشی به کارکنان با استفاده از ابزارهای عملیاتی نظیر مدیریت ناب، طراحی هوشمندانه منو و استقرار سیستم‌های مدیریت پسماند باید انجام گیرد. همچنین، جلب همکاری ذینفعان و بهره‌گیری از مشوق‌های مالی و قوانین حمایتی، نه تنها به کاهش اثرات مخرب زیست‌محیطی کمک می‌کند، بلکه با بهینه‌سازی مصرف منابع، منجر به کاهش معنادار هزینه‌های عملیاتی می‌گردد. این رویکرد، پسماند را نه به عنوان یک معضل، بلکه به عنوان جزئی از چرخه ارزش‌آفرینی در نظر می‌گیرد که مدیریت بهینه آن ضامن بقای بلندمدت کسب‌وکار است. در بُعد فناورانه، تحول دیجیتال در ارتقای کارایی و تجربه مشتری، نقشی بنیادین در پایداری صنعت هورکا ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاری در فناوری‌های هوشمند نظیر سیستم‌های سفارش آنلاین و مدیریت موجودی، علاوه بر افزایش سرعت خدمت‌رسانی، شفافیت در زنجیره تأمین را ارتقا داده و از هدررفت منابع جلوگیری می‌کند. این نتایج نشان می‌دهند که دستیابی به توسعه پایدار صرفاً یک تغییر فنی نیست، بلکه مستلزم نوآوری در مدل‌های کسب‌وکار و حرکت به سمت مدل‌های مشارکتی است که همزمان ارزش‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی را در بر می‌گیرند. در واقع، هم‌افزایی میان سرمایه‌گذاری‌های بین‌بخشی و پذیرش ابزارهای فناورانه، بستری را

فراهم می‌آورد که در آن بهره‌وری عملیاتی با پایداری بلندمدت همسو شده و هورکا را در برابر نوسانات بازار و چالش‌های مرتبط تاب‌آور می‌سازد.

اشتغال و منابع انسانی: علیرغم روندهای مثبت در متغیرهای کمی نظیر نرخ رشد و سهم اشتغال، صنعت هورکا با چالش‌های ساختاری عمیقی مواجه است. یافته‌های پژوهش بر این واقعیت تأکید دارند که پایداری منابع انسانی در گرو گذار از اشتغال غیررسمی به سمت مدل‌های حرفه‌ای و انعطاف‌پذیر است. نتایج حاکی از آن است که کمبود نیروی کار ماهر، ضرورت تدوین برنامه‌های آموزشی منطبق با نیازهای پویای بازار و تعیین حداقل‌های دستمزد را افزایش می‌دهد. بر این اساس، رقابت‌پذیری هورکا بیش از آنکه بر آمارهای کمی تکیه داشته‌باشد، مستلزم همکاری استراتژیک بین بخش‌های دولتی و خصوصی جهت اصلاح سیاست‌های توسعه منابع انسانی و جایگزینی الگوهای انعطاف‌ناپذیر با ساختارهای شغلی منعطف و استاندارد است. علاوه بر این، موفقیت عملیاتی در هورکا فراتر از مهارت‌های فنی، به ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان نظیر هوش هیجانی و مدیریت دانش بستگی دارد. پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهند که ارتقای هوش هیجانی در سطوح مدیریتی و اجرایی، بستری برای بهبود تعاملات اجتماعی و درک متقابل فراهم می‌آورد که سبب تقویت فرهنگ اشتراک دانش می‌گردد. این فرآیند نه تنها بهره‌وری سازمانی را ارتقا می‌دهد، بلکه با افزایش کیفیت سرمایه انسانی، ظرفیت یادگیری و تعهد سازمانی را در مواجهه با عدم قطعیت‌ها بهبود می‌بخشد. از این رو، استقرار نظام‌های انگیزشی و برنامه‌های تشویقی با هدف تقویت ابعاد کیفی و رفتاری، به عنوان یک راهکار کلیدی برای تضمین رشد پایدار و تمایز در ارائه خدمات در هورکا شناخته می‌شود.

مدیریت بحران: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که همه‌گیری کووید-۱۹ به عنوان یک بحران بی‌سابقه، ضرورت اتخاذ رویکردی دوگانه مبتنی بر «ارتقای عملکرد» و «انعطاف‌پذیری» را در هورکا آشکار ساخته است. بحران‌های محیطی با اثرگذاری مستقیم بر متغیرهای درآمد، اشتغال و رفتار مصرف‌کننده، پایداری این صنعت را به مخاطره می‌اندازند؛ به طوری که نتایج حاکی از کاهش شدید سودآوری و تغییر بنیادین در عادات مصرف مشتریان است. در این چارچوب، سنجش واکنش ذینفعان کلیدی (کارکنان، مالکان و مشتریان) اهمیت بسزایی دارد، چرا که ناکافی بودن حمایت‌های دولتی در کنار فشار بر منابع عمومی و گسترش بیکاری، لزوم تکیه بر استراتژی‌های اقتصاد مقاومتی و مطالعات تطبیقی را برای تدوین راهکارهای جبرانی و بازسازی اعتماد در بازار نشان می‌دهند. در بُعد عملیاتی، تاب‌آوری زنجیره تأمین در دوران بحران از طریق پایش متغیرهایی نظیر امتیاز جستجوی گوگل، تعداد گردشگران و پویایی شرکت‌های فعال در زنجیره ارزش غذایی قابل تبیین است. نتایج مطالعات نشان‌دهنده جهش در وابستگی مصرف‌کنندگان به خدمات آنلاین و تغییرات ساختاری در شیوه‌های تحویل کالا است. برای مقابله با تنش‌های اقتصادی در زنجیره تأمین، ضرورت دارد که سیاست‌گذاران از توسعه پلتفرم‌های دیجیتال، ارائه تسهیلات مالی هدفمند و تأمین مالی لجستیک حمایت کنند. این تحول دیجیتال نه تنها به عنوان یک پاسخ اضطراری به بحران، بلکه به عنوان ابزاری استراتژیک برای بازمهندسی زنجیره ارزش و تضمین تداوم کسب‌وکار در محیط‌های نامطمئن شناخته می‌شود.

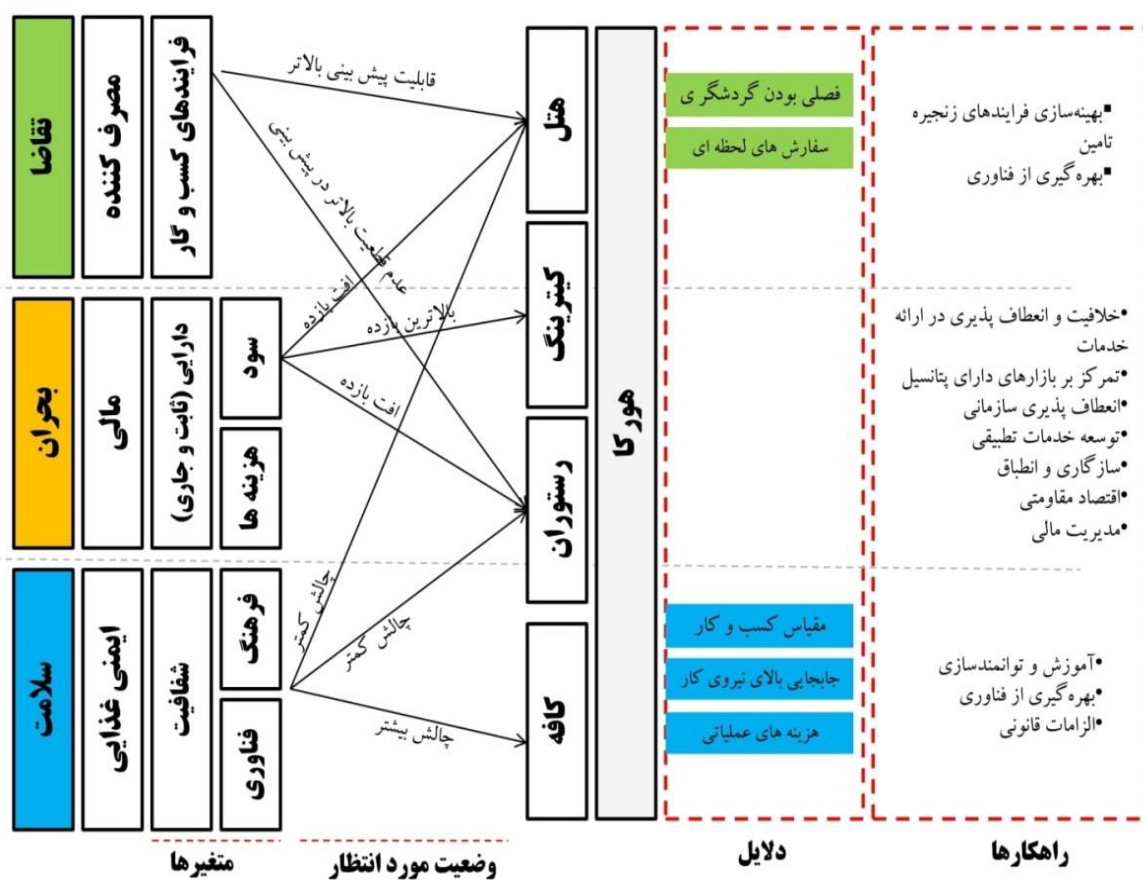
پویایی تقاضا، تاب‌آوری در بحران و رعایت استانداردهای ایمنی غذایی در هورکا

هورکا با پویایی‌های پیچیده‌ای در سه حوزه کلیدی تقاضا، تاب‌آوری در برابر بحران و رعایت استانداردهای ایمنی غذایی روبروست. این پویایی‌ها وضعیت‌های متفاوتی را در بخش‌های مختلف هورکا در هر یک از این سه حوزه به دنبال داشته است (شکل ۳). مطالعه پویایی‌های تقاضا در هورکا مستلزم درک عمیق رفتار مصرف‌کننده، توسعه استراتژی‌های بازاریابی هدفمند و بخش‌بندی دقیق بازار است. این رویکرد تحلیلی برای تضمین بقا و پایداری در یک محیط رقابتی ضروری است. پژوهش‌ها بر اهمیت درک عوامل مؤثر بر تقاضا برای بهینه‌سازی ارائه محصولات و خدمات تأکید دارند. با این حال، الگوهای تقاضا در بخش‌های مختلف هورکا متفاوت است. برای مثال، پیش‌بینی تقاضا در بخش رستوران‌ها به دلیل ماهیت لحظه‌ای سفارش‌ها، به مراتب دشوارتر از بخش هتل‌ها است. تقاضا در هتل‌ها عمدتاً تحت تأثیر فصلی بودن گردشگری است که پیش‌بینی آن را با عدم قطعیت کمتری مواجه می‌سازد. این تفاوت‌ها لزوم اتخاذ رویکردهای تحلیلی و استراتژیک مجزا را برای هر بخش برجسته می‌کند.

عملکرد هورکا در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و عدم قطعیت‌ها به عواملی چون اقتصاد مقاومتی، انعطاف‌پذیری سازمانی و مدیریت مالی وابسته است. در شرایط اقتصادی پرتلاطم، هتل‌ها و رستوران‌ها غالباً با افت بازدهی مواجه می‌شوند، در حالی که بخش خدمات غذایی

(کیت‌رینگ)، به دلیل ماهیت عملیاتی منعطف خود، بالاترین بازده را تجربه می‌کند. این تفاوت عملکردی نشان‌دهنده اهمیت پیاده‌سازی راهکارهای عملیاتی چون تمرکز بر بازارهای با پتانسیل بالا، توسعه خدمات تطبیقی و تقویت خلاقیت است. به طور کلی، موفقیت در این صنعت مستلزم تدوین استراتژی‌هایی است که تاب‌آوری مالی و سازمانی را از طریق نوآوری و انطباق با شرایط متغیر اقتصادی تضمین کند.

رعایت استانداردهای سلامت و ایمنی غذایی یک مؤلفه حیاتی در هورکا است که مدیران و کارکنان با چالش‌های متعددی در اجرای آن روبرو هستند. مطالعات نشان می‌دهند که کافه‌ها در مقایسه با هتل‌ها و رستوران‌ها، با چالش‌های بیشتری در این زمینه مواجه‌اند. جابه‌جایی بالای نیروی انسانی در این صنعت، اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر برای کارکنان را با مشکل مواجه می‌سازد. لذا، توسعه برنامه‌های آموزشی جامع، به‌ویژه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و پشتیبانی نهادهای مسئول از اجرای قوانین بهداشتی، برای ارتقای شفافیت و مسئولیت‌پذیری در این حوزه حیاتی است. آموزش و افزایش آگاهی کارکنان از طریق برنامه‌های توانمندسازی نیز می‌تواند به بهبود عملکرد کلی در زمینه ایمنی غذایی کمک شایانی کند.



شکل ۳: تقاضا (پیش‌بینی‌پذیری و ناپذیری تقاضا)، بحران (افت بازده) و سلامت (چالش پیاده‌سازی استانداردهای غذایی) در هورکا

بحث و نتیجه‌گیری

همسو با مطالعات پیشین، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که هورکا صنعتی پویا و چندوجهی با چالش‌ها و فرصت‌های قابل توجه است. بررسی تطبیقی نتایج با پیشینه پژوهش، به‌ویژه در حوزه‌های اقتصاد مقاومتی و تاب‌آوری مالی، مدیریت عملیات و نوآوری در خدمات و استانداردهای سلامت و ایمنی غذایی، ابعاد مهمی از عملکرد هورکا را روشن می‌سازد. نتایج بر اهمیت تاب‌آوری مالی و سازمانی در شرایط

بحرانی، به ویژه در نتیجه تجربه حاصل از دوران همه‌گیری کووید-۱۹ تأکید دارد؛ بر این مبنا تاب‌آوری تبدیل به موضوعی اجتناب‌ناپذیر در کسب‌وکارهای هورکا شده که با در هم‌تنیدگی جهان روز نیازمند استراتژی‌های نوآورانه و انعطاف‌پذیر برای تضمین بقا و رشد پایدار در برابر شوک‌های اقتصادی و محیطی آینده است. این یافته‌ها با تحقیقات پیشین (Popescu, 2022; Aivaz & Capatana, 2021) که نشان می‌دهند بحران‌های اقتصادی منجر به کاهش تقاضا و افزایش هزینه‌های عملیاتی در صنعت هورکا شده است، کاملاً هم‌راستا است. نظر به چنین مواردی، یافته‌های این پژوهش حاکی از واکنش متفاوت بخش‌های مختلف هورکا به بحران‌ها دارند. به طور خاص، بخش کیت‌رینگ به دلیل انعطاف‌پذیری عملیاتی، عملکرد بهتری نسبت به هتل‌ها داشته است. در این راستا ادبیات تحقیق بر اهمیت پذیرش نوآوری‌های فناورانه برای مقابله با چالش‌های بحران تأکید دارند (Antonescu & Surdu, 2022; Martin-Rios et al., 2020). این نوآوری‌ها به ویژه در زمینه خدمات دیجیتال و سفارش آنلاین، به عنوان یک استراتژی کلیدی برای حفظ درآمد و جلب اعتماد مشتریان عمل کرده‌اند.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که نوآوری و تنوع‌بخشی به خدمات، به ویژه در پاسخ به تغییر در رفتار مصرف‌کننده، برای بقا و موفقیت در صنعت هورکا حیاتی است. این موضوع با یافته‌های پیشین (Brdar, 2021) که به ظهور روندهای نوین در آشپزی مانند گاسترونومی مولکولی اشاره می‌کند و بر نوآوری پایدار در هورکا تأکید دارند (Horng et al., 2016)، همخوانی دارد. در زمینه مدیریت عملیات و پایداری زیست‌محیطی، نتایج این تحقیق بر چالش‌های ناشی از مصرف بالای انرژی و تولید پسماند تأکید دارد که این یافته‌ها با پژوهش‌های مرتبط (Marchi et al., 2024 & Buczacki et al., 2021) مطابقت دارد. این مطالعات نشان می‌دهند که اقتصاد چرخشی و مدیریت هوشمند پسماند راهکارهای مؤثری برای کاهش اثرات زیست‌محیطی هستند. علاوه‌براین، استفاده از فناوری‌هایی مانند واقعیت افزوده (Petruse et al., 2016) و اینترنت اشیا و کلان‌داده (Verma et al., 2021; Martin-Rios et al., 2020) برای بهبود کارایی عملیاتی و دستیابی به اهداف پایداری، با نتایج این پژوهش کاملاً همسو است.

تحقیق حاضر نشان می‌دهد که رعایت استانداردهای سلامت و ایمنی غذایی یک چالش مهم در صنعت هورکا است و جایجایی بالای نیروی انسانی در این صنعت، اجرای برنامه‌های آموزشی موثر را با مشکل مواجه می‌سازد. این یافته‌ها با نتایج مطالعاتی (Ing et al., 2020) که کیفیت غذا و خدمات را عواملی مهم در رضایت مشتری می‌دانند و همچنین بر کمبود نیروی کار و نرخ بالای فرسایش کاری تأکید دارند (De & Munjal, 2017)، همخوانی دارد. علاوه‌براین، نتایج پژوهش حاضر مبنی بر اینکه کافه‌ها در مقایسه با هتل‌ها و رستوران‌ها با چالش‌های بیشتری در این زمینه روبرو هستند، به درک عمیق‌تری از پویایی‌های هورکا کمک می‌کند. این موضوع، لزوم حمایت‌های دولتی و استفاده از فناوری‌های نوین برای آموزش کارکنان و نظارت بر استانداردهای بهداشتی را نشان می‌دهد، که با یافته‌ها درباره نقش تحول دیجیتال در افزایش شفافیت و پایداری همخوانی دارد (Ceynowa et al., 2024; Shyan et al., 2024). به‌طور کلی، نتایج این پژوهش به درک جامع‌تری از چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی هورکا، از جمله انعطاف‌پذیری مالی، نوآوری در خدمات و مدیریت ایمنی کمک می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهند که موفقیت در هورکا مستلزم اتخاذ استراتژی‌های چندوجهی است که همزمان به مسائل اقتصادی، زیست‌محیطی و عملیاتی توجه کند.

به طور کلی نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که صنعت هورکا (هتل، رستوران، کافه) یک اکوسیستم خدماتی پیچیده و چندوجهی است که موفقیت در آن به انعطاف‌پذیری مالی، نوآوری مستمر و رعایت استانداردهای ایمنی وابسته است. یافته‌ها تأیید می‌کند که بخش‌های مختلف هورکا، واکنش‌های متفاوتی در برابر بحران‌ها دارند، به‌طوری‌که بخش کیت‌رینگ به دلیل ماهیت عملیاتی منعطف خود، تاب‌آوری بیشتری نسبت به هتل‌ها و رستوران‌ها از خود نشان می‌دهد. این تحقیق بر اهمیت پذیرش فناوری‌های دیجیتال مانند سیستم‌های سفارش آنلاین و کلان‌داده‌ها تأکید دارد، چراکه این ابزارها می‌توانند به مدیریت کارآمد عملیات و کاهش اثرات زیست‌محیطی کمک کنند. همچنین، جایجایی بالای نیروی انسانی در این صنعت، اجرای برنامه‌های آموزشی موثر را با چالش روبرو می‌سازد و اهمیت آموزش مبتنی بر فناوری را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در مجموع، موفقیت در هورکا مستلزم اتخاذ استراتژی‌های جامع و چندوجهی است که به صورت همزمان به ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی توجه داشته باشد.

برای تضمین پایداری و تاب‌آوری صنعت هورکا در ایران، اتخاذ رویکردهای سیاستی و مدیریتی نوآورانه ضروری است. دولت می‌تواند با ارائه مشوق‌های مالی و اعتباری، کسب‌وکارهای هورکا را به سرمایه‌گذاری در فناوری‌های دیجیتال مانند سیستم‌های مدیریت موجودی و پلتفرم‌های

سفارش آنلاین تشویق کند تا کارایی عملیاتی و تاب‌آوری آنها در برابر بحران‌ها افزایش یابد. همچنین، با توجه به نرخ بالای جابجایی کارکنان در این صنعت، همکاری میان دولت و بخش خصوصی برای توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی با استفاده از فناوری‌های نوین مانند آموزش‌های مجازی و واقعیت افزوده، به افزایش مهارت و کیفیت نیروی انسانی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، تدوین مقررات حمایتی و منعطف برای کسب‌وکارهای کوچک، از جمله ارائه تخفیف‌های مالیاتی در شرایط بحرانی و تسهیلات بانکی با سود کم، می‌تواند زمینه را برای رشد پایدار این بخش فراهم کند. در نهایت، با ارائه مشوق‌هایی برای کسب‌وکارهایی که شیوه‌های پایدار مانند مدیریت پسماند و کاهش مصرف انرژی را اتخاذ می‌کنند، می‌توان به کاهش اثرات زیست‌محیطی این صنعت کمک شایانی کرد.

این مطالعه، به دلیل ماهیت خود که به روش مرور دامن‌ای انجام شده، دارای محدودیت‌هایی است. مهم‌ترین محدودیت این است که به جای ارائه شواهد کمی یا کیفی از وضعیت فعلی صنعت هورکا در ایران، تنها به شناسایی روندهای جهانی و ارائه مسیر پژوهشی با شناسایی محورهای مطالعاتی و چارچوب‌های نظری در این صنعت پرداخته است. به بیان دقیق‌تر، هدف این تحقیق، ارائه چشم‌اندازی برای مطالعات آینده در ایران بوده تا پژوهشگران بتوانند با تمرکز بر این حیطه‌ها، شکاف موجود در ادبیات علمی کشور را پر کنند. بنابراین، با توجه به خلأ مطالعاتی در زمینه هورکا در ادبیات علمی ایران، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده بر بررسی این صنعت از ابعاد مختلف تمرکز کنند. انجام تحلیل‌های تطبیقی برای بررسی عملکرد متفاوت بخش‌های هتل، رستوران و کافه در مواجهه با بحران‌های اقتصادی و اجتماعی بومی ضروری است. همچنین، مطالعه اقتصاد رفتاری مصرف‌کننده ایرانی و عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری‌های او، مانند تأثیر رسانه‌های اجتماعی و تجربه مشتری، می‌تواند بینش‌های ارزشمندی را فراهم کند. شناسایی و تحلیل مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه که در ایران در حال ظهور هستند، به‌ویژه استارت‌آپ‌های حوزه غذا و کیت‌رینگ، برای ارزیابی پایداری و پتانسیل رشد این صنعت حیاتی است. در کنار این موارد، پژوهش‌های آتی باید به چالش‌های نیروی انسانی، شامل جذب، آموزش و حفظ نیروی کار ماهر، بپردازند و راهکارهای مناسب را برای حل این مشکلات ارائه دهند. در نهایت، بررسی نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده‌ها بر کارایی عملیاتی و تجربه مشتری و نیز ارزیابی پایداری زیست‌محیطی صنعت هورکا در ایران، از جمله میزان تولید پسماند و مصرف انرژی، از دیگر محورهای کلیدی برای تحقیقات آتی است تا مسیر توسعه پایدار این صنعت در کشور هموار شود.

منابع

1. Ahmad, S. Z., & Muhammad Arif, A. M. (2016). Entrepreneurial characteristics, motives, and business challenges: exploratory study of small-and medium-sized hotel businesses. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 286-315. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183550>
2. Aivaz, K. A., & Capatana, A. (2021). An analysis of the Return on Assets of HoReCa Companies in Constanta County in the Context of the Recovery Pursuits after the Shock Produced by the COVID-19 Pandemic. *Technium Soc. Sci. J.*, 25, 289. <https://doi.org/10.47577/tssj.v25i1.5096>
3. Akpınar, H. (2023). Positive Effects of Digital Transformation on Business Stakeholders in Turkey. In *Two Faces of Digital Transformation*. Book chapter (pp. 59-73). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-096-020231005>
4. Antonescu, D., & Surdu, I. (2022, November). Relevant methods for reducing the phenomenon of food waste in the HoReCa sector in the Romanian mountain regions. In *International Conference on Economic Scientific Research-Theoretical, Empirical and Practical Approaches* (pp. 507-515). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-47925-0_41
5. Badri, S. A., & Kazemi, N. (2021). How does the Hotel Quality Rate Influence the preparedness against the effects of disasters?. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(5),

- 591-613. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1818357> Brdar, I. (2021). Cook slow, eat fine—consumer attitudes on food quality in new gastronomic trends. *Scientific journal" Meat Technology"*, 62(1), 77-88. <https://doi.org/10.18485/2021.62.1.8>
6. Buczacki, A., Gładysz, B., & Palmer, E. (2021). HoReCa food waste and sustainable development goals—A systemic view. *Sustainability*, 13(10), 5510. <https://doi.org/10.3390/su13105510>
7. Casolani, N., & Del Signore, A. (2016). Managers' opinions of factors influencing HACCP applications in Italian hotel/restaurant/café (HoReCa) sector. *British Food Journal*, 118(5), 1195- 1207. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0312>
8. Ceynowa, W., Przybyłowski, A., Wojtasik, P., & Ciskowski, Ł. (2024). Digitalization and sustainability of supply chains: Assessing the potential of the DYLLI application in the hotel, restaurant, and catering industry. *Sustainability*, 16(23), 10380. <https://doi.org/10.3390/su162310380>
9. De, D., & Munjal, S. (2017). Push for the food and beverages segment to drive revenue growth in Indian hotels. In *The Indian Hospitality Industry*. Book chapter (pp. 227-250). Apple Academic Press. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781315225449-10/push-food-beverages-segment-drive-revenue-growth-indian-hotels-debpriya-de-sandeep-munjal>
10. Di Piero, R., Frasnetti, E., Bianchi, L., Bisagni, M., Capri, E., & Lamastra, L. (2023). Setting the sustainable development targets for restaurants and Italian HoReCa sector. *Science of the Total Environment*, 855, 158908. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.158908>
11. Eisenhardt, M., Mullins, R., & Dettmer, S. (2024). Exploring Cross-National Differences in Consumer En-gagement: A Comprehensive Study of Business Pro-cesses, Interaction Methods, Incentives, and ICT Utili-sation in the HoReCa Sector in Poland and the UK. *Forum Scientiae Oeconomia*, 3, 91-113. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1275219>
12. Everett, S. (2021). Sustaining Local Food Cultures and Identities in Malaysia with the Disruptive Power of Tourism and Social Media. Book chapter, *Discourses, Agency and Identity in Malaysia: Critical Perspectives*, 183-205. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4568-3_7
13. García-Madurga, M. Á., Esteban-Navarro, M. Á., & Morte-Nadal, T. (2021). Covid key figures and new challenges in the horeca sector: The way towards a new supply-chain. *Sustainability*, 13(12), 6884. <https://doi.org/10.3390/su13126884>
14. Gubíniová, K., Štarchoň, P., Vilčeková, L., & Erdem, H. Y. (2023, October). A Qualitative Analysis of the Impact of Marketing Tools on (Over) Consumption in the B2C Market Depending on the Gender of Customers. In *EAI International Conference on Smart Cities within SmartCity360° Summit* (pp. 381-392). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56533-5_26
15. Gupta, I., Dhote, T., Alkhayyat, A., Kadhim, H. M., & Mohsen, K. S. (2023). Identifying factors affecting purchase decision of consumer with reference to offline retail consumers due to Covid-19. In *AIP Conference Proceedings*, 2736 (1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0170791>
16. Horng, J. S., Wang, C. J., Liu, C. H., Chou, S. F., & Tsai, C. Y. (2016). The role of sustainable service innovation in crafting the vision of the hospitality industry. *Sustainability*, 8(3), 223. <https://doi.org/10.3390/su8030223>

17. Ing, P. G., Zheng Lin, N., Xu, M., & Thurasamy, R. (2020). Customer loyalty in Sabah full service restaurant. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(7), 1407-1429. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2019-0437>
18. Iraldo, F., Testa, F., Lanzini, P., & Battaglia, M. (2017). Greening competitiveness for hotels and restaurants. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 607-628. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0211>
19. Jogarao, M. (2024). AI in the hospitality industry: Revolutionizing guest experience. Book chapter in *Technology and luxury hospitality* (pp. 199-210). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003488248-14/ai-hospitality-industry-malla-jogarao>
20. Kazemi, N., & Shiraz, R. P. A. (2025). Coastal Destinations and Fishing Tourism Under Climate Change: a DEMATEL-ISM Model for Sustainability and Adaptability. *International Journal of Environmental Research*, 19(6), 240. <https://doi.org/10.1007/s41742-025-00913-5>
21. Liberti, F., Pistolesi, V., Massoli, S., Bartocci, P., Bidini, G., & Fantozzi, F. (2018). i-REXFO LIFE: An innovative business model to reduce food waste. *Energy Procedia*, 148, 439-446. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.08.118>
22. Makarewicz, A. (2013). Consumer behavior as a fundamental requirement for effective operations of companies. *Journal of International Studies*, 6(1), 103-109. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-1/10>
23. Marchi, B., Savio, A., Zanoni, S., & Zavanella, L. E. (2024). Unlocking sustainability in the HORECA value chain: the power of business models. XXIX SUMMER SCHOOL “Francesco Turco” – Industrial Systems Engineering 1-7. https://www.summerschool-aidi.it/images/papers/session_5_2024/1223_Marchi.pdf
24. Martin-Rios, C., Hofmann, A., & Mackenzie, N. (2020). Sustainability-oriented innovations in food waste management technology. *Sustainability*, 13(1), 210. <https://doi.org/10.3390/su13010210>
25. Mocan, M., Ivascu, L., Agache, T., & Agache, A. (2025). Student Perceptions of Sustainability in the HoReCa Sector: Awareness, Engagement, and Challenges. *Sustainability*, 17(14), 6384. <https://doi.org/10.3390/su17146384>
26. Nunes, A. (2024, September). The Profile of Accommodation and Food Services Activities in the Portuguese Economy. In *International Conference of the International Association of Cultural and Digital Tourism* (pp. 81-97). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87019-4_6
27. Petrusse, R. E., Grecu, V., & Chiliban, B. M. (2016). Augmented reality applications in the transition towards the sustainable organization. In *Computational Science and Its Applications-ICCSA 2016: 16th International Conference, Beijing, China, July 4-7, 2016, Proceedings, Part III* 16 (pp. 428-442). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42111-7_33

28. Popescu, D. (2022). Good practices for overcoming the impact of the Sars-Cov-2 crisis on the HoReCa industry. *Amfiteatru Economic*, 24(59), 289-300. <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=1017345>
29. Ramos, M. T., Medina-Salgado, M. S., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2025). Food waste and loss management in HORECA: The 5C's route guidance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 18(1), 167-192. <https://doi.org/10.3926/jiem.8027>
30. Shyan, H., Verma, B., & Agarwal, M. (2024, October). Analyzing Customer Preferences in the Food Delivery Industry Using Big Data. In 2024 IEEE 1st International Conference on Green Industrial Electronics and Sustainable Technologies (GUEST) (pp. 1-5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/GUEST62955.2024.10959949>
31. Sonsale, S., & Phadtare, P. (2022, October). The impact of epidemic outbreaks on the consumer behaviour towards the automobile industry with a special focus on the pre and post COVID-19 era. In AIP Conference Proceedings, 2519 (1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0110606>
32. Tato Jiménez, J. L., Carrillo Durán, M. V., & García García, M. (2021). The case of “La Hormiga Verde”: Recycling electronic waste (e-waste) as a paradigmatic example of a new entrepreneurial trend in the fourth sector. Book chapter in *Entrepreneurship in the fourth sector: Entrepreneurial ecosystems and sustainable business models* (pp. 193-218). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68390-0_10
33. Verma, A., Shukla, V. K., & Sharma, R. (2021). Convergence of IOT in tourism industry: a pragmatic analysis. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1714 (1), p. 012037. IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1714/1/012037>