

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**GASTRONOMİ ve MUTFAK SANATLARI ANABİLİM DALI**  
**GASTRONOMİ ve MUTFAK SANATLARI TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**PROGRAMI**

**COVID 19 SALGINININ YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ**  
**ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DA BULUNAN YİYECEK-İÇECEK**  
**İŞLETMELERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**  
**ŞULE DURU ÖĞÜN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŐMANI**  
**DOÇ. DR. İSMAİL TOKMAK**

**ANKARA – 2021**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**  
**ORİJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 14/07/2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Şule Duru Öğün

Öğrencinin Numarası: 218200600

Anabilim Dalı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları

Programı: Gastronomi ve Mutfak Sanatları

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. İsmail TOKMAK

Tez Başlığı: Covid-19 Salgınının Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Etkisi: Ankara İlinde Bulunan Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma.

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 251 sayfalık kısmına ilişkin, 20/06/2021 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15 (onbeş)'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:.....

**ONAY**

Tarih:14/072021

Doç. Dr. İsmail TOKMAK.....

*Babama, saygı, sevgi, minnet ve rahmetle .....*

## TEŞEKKÜR

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım, fikir ve görüşleriyle yolumu aydınlatan, salgın döneminde bile desteğini esirgemeyen danışman hoca statusünü hakkıyla yerine getiren tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İsmail TOKMAK'a,

Teşekkürlerin az kalacağı, başta bölüm başkanımız Sayın Prof. Dr. Hakan TURGUT, esprili ve cana yakın tavırlarıyla hayatımıza renk katan Sayın Dr. Öğretim Üyesi Tulga ALBUSTANLIOĞLU ve değerli bölüm öğretim üyelerimize,

Jürime katılarak beni onurlandıran sayın Doç. Dr. Ayşe COLLINS hocama,

Araştırmamda uzman görüşlerine başvurduğum değerli hocalarıma, yiyecek içecek profesyoneli arkadaşlarıma, mensubu olduğum Uluslararası Skal Derneği dostlarıma,

Salgın döneminde zor koşullar altında, görüşme sorularına sabırla, içtenlikle cevap veren yiyecek içecek işletmesi ve konaklama işletmesi yöneticileri ve otel camiasından arkadaşlarıma ve bölüm arkadaşlarıma,

Hayatımın her evresinde bana destek olan değerli annem Asuman DURU ve bitmez tükenmez sabırlarıyla beni dinleyen canım kardeşlerim Hale DURU ve Mine DURU'ya,

Her daim desteğini esirgemeyen hayat arkadaşım eşim Murat ÖĞÜN ve neşesiyle terapi gibi gelen hayatımın en büyük anlamı küçük kızım Masal Bernis ÖĞÜN'e,

Ve ismini yazamadığım, yolumun kesiştiği tüm insanlar, hepimizin birbirimizin gelişimine katkısı çok büyük. En içten teşekkürlerimle.

## ÖZET

**Şule Duru Öğün, Covid-19 Salgınının Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Etkisi: Ankara İlinde Bulunan Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2021.**

11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSO) tarafından küresel salgın (pandemi) olarak tanımlanan Covid-19 salgınının hem kapsamı hem de sonuçları, diğer endüstriler yanında yiyecek içecek endüstrisini de olumsuz yönde etkilemiş ve büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmasına sebep olmuştur.

Araştırmada, krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisi, işletmelerin kriz döneminde aldıkları önlemler ve kriz dönemini nasıl yöneteceklerinin değerlendirilmesi araştırmanın temel amacı olarak düşünülmüştür. Araştırmanın ikincil amacı ise, yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin Covid-19 salgını sonrası yiyecek içecek sektörünün geleceği ile ilgili bakış açılarını ortaya koymaktır.

Araştırmanın uygulama kısmında; nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş olup Ankara'da faaliyet gösteren 20 yiyecek içecek işletmesi yöneticisi, bölüm müdürleri veya işletme sahipleri ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre tüketicilerin salgın ile birlikte değişen beklentilerini, önceliklerini anlayabilen ve bunlara çözüm getirebilen esnek ve yapıcı işletmeler salgın dönemini daha fazla kazançla ve daha az zarar ile çıkarabileceklerdir. Covid-19 krizinin araştırmanın yapıldığı tarihlerde devam etmesi sebebi ile krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisi ile ilgili akademik çalışmalar bulunmamaktadır. Gelecekte bu mevzuda çalışma yapacak olan araştırmacılar için ve gelecekte bu sektörde yer alacak ve halen bu sektörde görev alan yöneticiler için araştırmanın katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Covid-19 salgını sürecinde yiyecek içecek işletmelerinin alacakları önlemler konusunda kılavuz olma niteliği taşıması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler: Yiyecek İçecek işletmeleri, Kriz Yönetimi, Salgın Hastalıklar, Covid-19 Salgını**

## ABSTRACT

**Şule Duru Öğün, The Effect of Covid-19 Epidemic on Food and Beverage Businesses: A Qualitative Research on Food and Beverage Businesses in Ankara. Baskent University, Institute of Social Sciences, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Master Thesis, 2021.**

The scope and consequences of the Covid-19 epidemic, which was defined as a global epidemic (pandemic) by the World Health Organization (DSO) on March 11, 2020, adversely affected the food and beverage industry as well as other industries, causing it to face a major crisis.

In the research, the effect of the crisis on food and beverage businesses, the measures taken by the businesses during the crisis and the evaluation of how they will manage the crisis period are considered as the main purpose of the research. The secondary purpose of the research is to reveal the perspectives of food and beverage business managers about the future of the food and beverage industry after the Covid-19 epidemic.

In the application part of the research; qualitative research method was preferred and in-depth interviews were conducted with 20 food and beverage business managers, department managers or business owners operating in Ankara.

According to the results of the research, flexible and constructive businesses that can understand the changing expectations and priorities of consumers with the epidemic and bring solutions to them will be able to survive the epidemic period with more profit and less damage. Since the Covid-19 crisis continued at the time of the research, there are no academic studies on the impact of the crisis on food and beverage businesses. It is considered that the research will contribute to the researchers who will work on this subject in the future and for the managers who will be in this sector in the future and are still working in this sector.

It is thought that the research will be important in terms of being a guide for the measures to be taken by food and beverage businesses during the Covid-19 epidemic.

**Keywords: Food and Beverage Businesses, Crisis Management, Epidemics, Covid-19 Outbreak**

# İÇİNDEKİLER

|  |     |
|--|-----|
| TEŞEKKÜR.....  | i   |
| ÖZET.....  | ii  |
| ABSTRACT .....   | iii |
| İÇİNDEKİLER.....                                       | iv  |
| TABLolar LİSTESİ .....                                 | ix  |
| SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ.....                   | x   |
| 1. GİRİŞ.....  | 1   |
| 1.1. Araştırmanın Amacı.....                           | 3   |
| 1.2. Araştırmanın Önemi .....                          | 3   |
| 1.3. Araştırmanın Kapsamı .....                        | 4   |
| 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....                  | 6   |
| 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ .....                         | 8   |
| 2.1. Kriz Kavramı ve Kapsamı .....                     | 8   |
| 2.2. Krizin Özellikleri .....                          | 11  |
| 2.3. Krizin Nedenleri .....                            | 12  |
| 2.3.1. Çevresel (dışsal) faktörler .....               | 12  |
| 2.3.2. Örgütsel (içsel) faktörler .....                | 15  |
| 2.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi .....          | 17  |
| 2.4. Krizin Şiddeti .....                              | 18  |
| 2.5. Kriz Türleri.....                                 | 19  |
| 2.5.1. Ekonomik Krizler .....                          | 20  |
| 2.5.2. Siyasal Krizler .....                           | 21  |
| 2.5.3. Doğal Afetlere Dayalı Krizler .....             | 22  |
| 2.5.4. Ekolojik Krizler .....                          | 22  |
| 2.5.5. Biyolojik Krizler .....                         | 23  |
| 2.5.6. Sosyal Krizler .....                            | 24  |
| 2.5.7. Siyasal Şiddete Dayalı Krizler (Terörizm) ..... | 24  |
| 2.5.8. Yönetim Kaynaklı Krizler .....                  | 25  |
| 2.5.9. Salgın Hastalık Kaynaklı Sağlık Krizleri .....  | 25  |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.6.     | Kriz Süreci .....  | 26 |
| 2.6.1.   | Kriz öncesi dönem .....                                  | 27 |
| 2.6.2.   | Kriz dönemi.....   | 27 |
| 2.6.3.   | Kriz sonrası dönem.....                                  | 28 |
| 2.7.     | Kriz İle İlgili Kavramlar .....                          | 28 |
| 2.7.1.   | Risk .....   | 28 |
| 2.7.2.   | Belirsizlik.....   | 29 |
| 2.7.3.   | Bunalım, Buhran ve Ekonomik Çalkantılar .....            | 29 |
| 2.7.4.   | Spekülasyon.....   | 30 |
| 2.7.5.   | Kaos .....   | 30 |
| 2.7.6.   | Çatışma .....  | 30 |
| 2.8.     | Kriz Yönetimi.....                                       | 30 |
| 2.9.     | Kriz Yönetimi İle İlintili Yaklaşımlar .....             | 31 |
| 2.9.1.   | Kriz ve risk yönetimi .....                              | 31 |
| 2.9.2.   | Kriz ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....                   | 31 |
| 2.9.3.   | Kriz ve Değişim Mühendisliği Yönetimi.....               | 32 |
| 2.9.4.   | Kriz Ve Örgüt Kültürü .....                              | 32 |
| 3.       | YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ.....                 | 34 |
| 3.1.     | Yiyecek İçecek İşletmelerine Genel Bakış .....           | 34 |
| 3.1.1.   | Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Kavramı .....              | 34 |
| 3.1.2.   | Yiyecek İçecek Sektörünün Gelişimi .....                 | 35 |
| 3.2.     | Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması .....    | 36 |
| 3.2.1.   | Hukuki yapılarına göre yiyecek içecek işletmeleri .....  | 36 |
| 3.2.2.   | Amaçlarına göre yiyecek içecek işletmeleri.....          | 37 |
| 3.2.2.1. | Kâr amaçlı yiyecek ve içecek işletmeleri .....           | 37 |
| 3.2.2.2. | Kâr amaçlı olmayan yiyecek ve içecek işletmeleri.....    | 40 |
| 3.2.3.   | Servis Şekillerine Göre Restoranlar .....                | 42 |
| 3.3.     | Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Fonksiyonları ..... | 43 |
| 3.3.1.   | Mönü Planlama.....                                       | 43 |
| 3.3.2.   | Satın Alma .....   | 43 |



|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.3. Teslim Alma (Tesellüm) .....   | 44        |
| 3.3.4. Depolama.....  | 44        |
| 3.3.5. Hazırlık.....  | 45        |
| 3.3.6. Servis ve Sunum.....   | 45        |
| 3.3.7. Satış ve Gelir Kontrolü .....  | 45        |
| 3.3.8. Tekrar Başlama .....   | 45        |
| <b>4. SALGIN HASTALIK KAYNAKLI SAĞLIK KRİZLERİNİN YÖNETİLME SÜRECİ COVID-19 TANISI.....</b> | <b>46</b> |
| 4.1. Salgın Hastalıklar Kavramı.....  | 46        |
| 4.2. Salgın Hastalıklar Tarihi .....  | 48        |
| 4.2.1. Veba (Kara Ölüm) Salgını .....   | 50        |
| 4.2.2. Kolera Salgını.....  | 51        |
| 4.2.3. Hiv/Aids salgını.....  | 52        |
| 4.2.4. Tifüs Salgını .....  | 52        |
| 4.2.5. Ebola Salgını .....  | 53        |
| 4.2.6. Çiçek Salgını.....   | 53        |
| 4.2.7. Lepra Salgınları.....  | 53        |
| 4.2.8. Tüberküloz Salgınları .....  | 54        |
| 4.2.9. Grip Salgınları .....  | 54        |
| 4.2.10. Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu Salgını (Sars-Cov).....                         | 56        |
| 4.2.11. Orta Doğu Solunum Yolu Sendromu Salgını (Mers-Cov).....                             | 56        |
| 4.2.12. Sars-Cov 2 (Covid-19) Salgını .....   | 57        |
| 4.3. Türkiye’de COVID-19 Konusunda Mevcut Durum .....                                       | 59        |
| 4.4. Yiyecek İçecek İşletmelerini Etkileyen Salgın Hastalıklar .....                        | 60        |
| 4.4.1. Kuş gribi.....   | 64        |
| 4.4.2. Domuz gribi.....   | 66        |
| 4.4.3. Sığır süngerimsi beyin hastalığı (deli dana) .....                                   | 66        |
| 4.4.4. Salmonella .....   | 67        |
| 4.4.5. E. Coli O157 .....   | 68        |
| 4.4.6. Listeria Monocytogenes .....   | 69        |
| <b>5. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZLER VE KRİZ YÖNETİM SÜREÇLERİ.....</b>              | <b>71</b> |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 5.1.   | Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi Anlayışı.....  | 71  |
| 5.2.   | Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreçleri .....   | 74  |
| 5.3.   | Yiyecek İçecek İşletmelerinin Krize yönelik Uyguladıkları Stratejiler.....   | 76  |
| 5.3.1. | Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri .....   | 76  |
| 5.3.2. | Pazarlama ve satış stratejileri .....  | 77  |
| 5.3.3. | İletişim stratejileri .....  | 78  |
| 5.4.   | Salgın Hastalık Kaynaklı Krizlerin Yönetiminde Çözüm Seçenekleri ve Ülkelerin Uyguladıkları Politikalar .....                                      | 80  |
| 5.5.   | COVID-19 Sürecinde Türkiye ve Dünyada Gelişmeler.....  | 83  |
| 5.6.   | COVID-19 Salgın Sürecinin Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkisi.....   | 90  |
| 5.6.1. | Covid-19 salgın sürecinde Türkiye’de restoran işletmelerine yönelik alınan tedbirler .....   | 90  |
| 5.6.2. | COVID-19 salgın sürecinin yiyecek içecek işletmelerine etkisi.....   | 96  |
| 6.     | COVID-19 SALGINININ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....                                      | 113 |
| 6.1.   | Araştırmanın Yöntemi .....   | 113 |
| 6.2.   | Araştırmanın Örneklemi .....   | 115 |
| 6.3.   | Veri Toplama Aracı.....  | 115 |
| 6.4.   | Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği: .....  | 116 |
| 6.5.   | Araştırmanın Bulguları.....  | 119 |
| 6.5.1. | Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine ilişkin demografik bulgular.....   | 119 |
| 6.5.2. | Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin kriz kavramına yönelik bulguları .....  | 128 |
| 6.5.3. | Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmelerinde krizden en çok etkilenen alanlara yönelik bulgular .....   | 135 |
| 6.5.4. | Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin tedarik ve stoklama sürecine yönelik bulguları .....                                | 138 |
| 6.5.5. | Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin satın alma, mal kabul ve depolama konusundaki değişimlerine yönelik bulguları ..... | 143 |
| 6.5.6. | Covid-19 Salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin mutfak ve gıda üretimi sürecine yönelik bulguları.....                              | 146 |

|   |            |
|---|------------|
| 6.5.7. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin menü ile ilgili değişim bulguları.....  | 151        |
| 6.5.8. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin müşteri davranışlarına göre pazarlama ve satış stratejileri bulguları .....               | 155        |
| 6.5.9. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin personel işlemleri ile ilgili bulguları .....   | 159        |
| 6.5.10. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin servis türü ile ilgili bulgular .....  | 163        |
| 6.5.11. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin pazarlama ve satış stratejileri ile ilgili bulgular.....                                 | 165        |
| 6.5.12. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin paydaş iletişimi bulguları.....  | 167        |
| 6.5.13. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin müşteri sadakat programı ile ilgili bulguları .....                                      | 169        |
| 6.5.14. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin pazarlama kanalları ile ilgili bulguları .....   | 171        |
| 6.5.15. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin yeni normal döneme ait bulguları.....  | 173        |
| 6.5.16. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmelerinin nakit akışı çözümüne ait bulguları .....  | 176        |
| 6.5.17. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin hijyen ile ilgili bulguları.....   | 178        |
| 6.5.18. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin işletmede kullanılan tesisat ve donanımların bakım ve onarımı ile ilgili bulguları ..... | 181        |
| 6.5.19. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin Covid-19 sonrası sektörün geleceğine ilişkin görüşleri ile ilgili bulguları .....        | 183        |
| <b>7. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>  | <b>188</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>212</b> |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>240</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>   | <b>246</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 2.1. Farklı Bilimsel Alanlarda Kriz Tanımları .....   | 11  |
| Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....   | 120 |
| Tablo 6.2. İşletmelerin Özellikleri.....  | 121 |
| Tablo 6.3. İşletmelerin Salgın Öncesi ve Sırasında Müşteri Kapasiteleri ve Personel Sayıları.....   | 123 |
| Tablo 6.4. Covid-19 Sürecinin İşletmelerin Finansal Performanslarına Etkisi.....  | 125 |
| Tablo 6.5. Katılımcıların Covid-19 Sürecinden Departmanların/Süreçlerin Etkilenme Düzeylerine İlişkin Sıralamaları.....                               | 136 |
| Tablo 6.6. Departman/Süreçlerin Katılımcıların Sıralamasına Göre Belirlenen Tercih ve Genel Değerlendirme Puanları .....                              | 137 |
| Tablo 6.7. Genel Değerlendirme Puanlarına Göre Departman/Süreçlerin Sıralanması ....  | 138 |
| Tablo 6.8. Katılımcıların Covid-19 Döneminde Nakit Akış Sorunlarına Karşı Çözüm Yöntemleri Tercihleri .....   | 176 |
| Tablo 6.9. Nakit Akış Sorunlarına İlişkin Çözüm Yöntemlerinin Katılımcıların Sıralamasına Göre Belirlenen Tercih ve Genel Değerlendirme Puanları..... | 177 |
| Tablo 6.10. Nakit Akış Yöntemlerinin Genel Değerlendirme Puanlarına (NAY-GDP) Göre Sıralanması .....  | 178 |

## SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

|          |   |
|----------|---|
| ABD      | Amerika Birleşik Devletleri                 |
| AIDS     | İmmün Yetmezlik Sendromu                    |
| Akt.     | Aktaran                                     |
| BDDK     | Bankaları Düzenleme ve Denetleme Kurumu     |
| CARES    | Yardım ve Ekonomik Güvenlik Yasası          |
| CDC      | Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi          |
| DNA      | Deoksiribo Nükleik Asit                     |
| EFSA     | Avrupa Gıda Güvenliği Otoritesi             |
| EVH      | Ebola Virüsü Hastalığı                      |
| FDA      | Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi               |
| FSMS     | Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri           |
| HACCP    | Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktası   |
| HIV      | İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü          |
| ICM      | Kriz Yönetimi Enstitüsü                     |
| IMF      | Uluslararası Para Fonu                      |
| M.Ö.     | Milattan Önce                               |
| M.S.     | Milattan Sonra                              |
| Mers-Cov | Orta Doğu Solunum Yolu Sendromu Salgını     |
| NRA      | Ulusal Restoranlar Birliği                  |
| OCV      | Oral Kolera Aşısı                           |
| PATA     | Pasifik Asya Seyahat Birliği                |
| PM       | Partikül Madde                              |
| RNA      | Ribo Nükleik Asit                           |
| Sars-Cov | Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu Salgını |

|           |  |
|-----------|--|
| Sars-Cov2 | Covid-19 Salgını                         |
| SBA       | Küçük İşletmeler İdaresi                 |
| STK       | Sivil Toplum Kuruluşları                 |
| TB        | Tüberküloza                              |
| TDK       | Türk Dil Kurumu                          |
| TUBA      | Türkiye Bilimler Akademisi               |
| TÜRES     | Restoranlar ve Turizmciler Derneği       |
| Vb.       | Ve benzeri                               |
| Vd.       | Ve diğerleri                             |
| Vs.       | Vesaire                                  |
| WASH      | Güvenli Su, Sanitasyon ve Kişisel Hijyen |
| WHO       | Dünya Sağlık Örgütü                      |
| WTO       | Dünya Turizm Örgütü                      |

# 1. GİRİŞ

İnsanlar, tarihin birçok döneminde bulaşıcı bir hastalığın bölge veya dünyanın farklı yerlerinde yayılmasıyla ortaya çıkan salgınlarla mücadele etmişlerdir. Nüfusun bir bölümünün ölümüne ve büyük yıkımlara neden olan salgınlar, kısa vadeli halk sağlığı sonuçlarına ek olarak, orta ve uzun vadede, toplumların sosyo-ekonomik, siyasi, bilimsel, politik, kültürel ve askeri yapılarını etkilemiştir (Uzun ve Yıldız, 2020).

Tüm dünyaya yayılan Covid-19 adlı virüsün sebep olduğu salgın, daha önceki küresel salgınlarla benzerlik göstermektedir. Bir salgının “pandemi” sayılabilmesi için gerekli olan şartlar; virüsün yeni bir virüs olması, insanlara kolayca ve sürekli bir şekilde bulaşmasıdır (Escarus, 2020). Yaklaşık 100 yıl önce yaşanan ve eldeki bulgulara göre tüm dünyayı etkileyen İspanyol gribi salgınının, aynı tarihlerde sonlanan 1. Dünya Savaşı’ndan daha yıkıcı bir etki yaptığı ve salgın nedeniyle hayatını kaybeden insan sayısının, savaşta ölen insan sayısından daha fazla olduğu bilinmektedir.

11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSO) tarafından salgın (pandemi) olarak tanımlanan Covid-19 salgını küresel çapta bir krize neden olmuştur(Sağlık Bakanlığı, 2020). Kapsamı ve sonuçları ile krizin birbiriyle ilintili etkiler yaratması, yiyecek içecek sektörünün öngörülemeyen durumlarla karşılaşmasına neden olmuştur.

Covid-19 salgınının yayılmasını engellemek amacıyla yiyecek içecek işletmelerinin kapatılma kararı, salgınla mücadele kapsamında dünya çapında alınan sosyal mesafe kuralları, evde kal uygulamaları ve karantina kararları, buna bağlı olarak tüketicilerin dışarıda yemek yemeye karşı tereddütlü yaklaşımları ve gıda güvenliği kurallarına tam olarak uyulup uyulmadığı konusundaki endişeleri gibi birçok sebebe bağlı olarak yiyecek içecek sektöründe önemli derecede gelir ve iş kayıpları meydana gelmiştir (Okat, Bahçeci ve Ocak, 2020).

Yiyecek içecek sektörü “açık sistem” yaklaşımına göre çevre ile önemli derecede ilişkili olması sebebiyle farklı boyutlarda meydana gelen etkileşim süreçleri sadece yiyecek içecek sektörünü değil aynı zamanda çevreyi de etkilemektedir. Yani yiyecek içecek endüstrisi uyguladığı faaliyetlerle kendisi dış çevreyi etkilediği gibi, aynı zamanda dış çevre faktörlerinden de etkilenmektedir. Bu anlamda sadece ekonomik krizlerin değil, doğal afetlerin, salgınların hatta oluşan siyasi krizlerin de yiyecek içecek işletmelerinde üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Çavuşgil Köse ve Erden Ayhün, 2020). Buna ek olarak yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kavramının çok önemli olması sebebi ile ve

emek yoğun olan bu sektörün teknolojik faktörlere bağılı krizlerden daha düşük düzeyde etkilendiğı görülmektedir (Çavuşgil Köse ve Erden Ayhün, 2020).

Covid-19 salgını sonucunda meydana çıkan küresel kriz, tüm dünyayı ilk aşamada acilen hastalık yayılımını yavaşlatmayı, ölüm oranını azaltmayı, salgınla mücadelede halkın moralini yükseltmeyi sağlamak gibi reaktif çözümler almaya zorlamıştır. Aynı zamanda ekonominin ve temel kamu hizmetlerinin akışının aksamaması için gereken özen gösterilmiştir. Salgının ilk aşamasında Covid-19 virüsü ile mücadelede başarılı olan ülkelerde izlenen kamu politikaları ülke şartlarına uyarlanmıştır. İkinci aşamasında ise ortaya çıkan asıl sorun incelenmiş sektör bazında alınacak önlemler proaktif bir yaklaşım ile çözülmesi sağlanmıştır (Escarus, 2020).

Tüm dünyada etkisi halen devam eden Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmelerine etkisinin araştırıldığı ve sektör yöneticilerinin sorunlarının ve görüşlerinin irdelendiğı ayrıca öneriler getirilmeye çalışıldığı bu araştırma altı bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde; araştırmanın giriş bölümü, amacı, önemi, kapsamı ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise; genel olarak kriz kavramı, kapsamı, kriz türleri, kriz süreci ve kriz ile ilgili kavramlara yer verilirken, kriz yöntemi ve kriz ile ilintili yaklaşımlar açıklanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümü; yiyecek içecek işletmelerine genel bakış ve kavramının, gelişiminin açıklanmasının ardından, bu bölüm yiyecek içecek işletmelerinde hizmet fonksiyonlarının açıklanması ile son bulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümü; salgın hastalıklar kavramı ile başlamış olup veba salgınından Covid-19 salgınına kadar geçen süreçte belli başlı hastalıklar açıklanmıştır. Ardından salgın hastalık kaynaklı krizlerin yönetiminde çözüm seçenekleri ortaya konmaya çalışılmış, Türkiye’de Covid-19 konusunda mevcut durum ve yiyecek içecek işletmelerini etkileyen salgın hastalıklar belirtilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde; yiyecek içecek işletmelerinde krizler ve kriz yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi ve krize yönelik stratejiler ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de Covid-19 sürecindeki değişimler ve araştırmanın ana temasını oluşturan Covid-19 sürecindeki değişimlerin yiyecek içecek işletmelerine etkisi ele alınmıştır.



Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise; araştırmanın yöntemi, bulguları, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Bu bölümde Ankara ilindeki 20 adet yiyecek içecek işletmesi ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, katılımcı görüşlerine yer verilerek değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Salgın hastalıklar, insanlık tarihi boyunca büyük bir yıkıma neden olmuştur. Salgınlar dünya tarihinde yönetim ve yaşamda değişikliklere neden olan ve küresel etkileri yüksek sağlık krizleridir. Bugüne kadar görülen salgın hastalıklar arasında veba, kolera, tifüs, çiçek, ebola ve grip etkisi büyük olan salgın hastalıklardandır. Önceki dönemlerde daha yavaş ve daha geniş zamanlarda ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye daha çok da ticaret ve denizyoluyla yayılan salgın hastalıklara karşın, içinde bulunduğumuz 2020 yılının ilk aylarında Çin’de ortaya çıkan yeni Coronavirüs (Covid-19) çok kısa bir zaman içinde (iki ay) hemen hemen bütün dünya ülkelerine ulaşmıştır. Bu süreçte birçok ulusal ve uluslararası düzeyde sektör salgından olumsuz bir biçimde etkilenmiştir. Bütün dünyada bu salgından en çok etkilenen sektörlerin başında yiyecek içecek sektörü gelmektedir.

Bu kapsamda bu çalışmanın temel amacı Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Ayrıca çalışmada yiyecek içecek işletmelerinin bu dönemde karşılaştıkları etkilere nasıl cevap verdikleri, hangi tedbirleri aldıkları ve bu süreci nasıl yönettiklerinin belirlenmesi de bu çalışmanın amaçları arasındadır.

Yiyecek içecek sektöründe yer alan girişimci ve yöneticilerin Covid-19 sonrasında sektörünün geleceği ile ilgili değerlendirme ve bakış açılarının öğrenilmesi de çalışmanın bir diğer amacı olarak ifade edilebilir.

### **1.2. Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de 2020 yılı için gelişme hedeflerinin yüksek olduğu sektörlerden önde gelen turizm ve yiyecek içecek işletmeleri sektörü salgından en derinden etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Covid-19 salgını, insanların birbiriyle ilişkilerinin yüksek olduğu hizmet sektörünü oldukça fazla etkilemiştir. Özellikle hizmet sektörü, sosyal mesafe, karantina, sokağa çıkma yasağı gibi önlemler ile salgının direk tesir etmiş olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Mevcut salgın kapsamında alınan önlemler ekonomik ve ticari yaşamı genel hatlarıyla %50-%80 arasında yavaşlatarak etkilemiş olsa da hizmet sektöründe bu oranın %100’e yakın olduğu ifade edilebilir.

İşten çıkarmalar ve dönemsel kapanmalar sektördeki küçülmenin en önemli göstergesidir. Sağladığı iş olanakları yanında ülkeye giren döviz miktarına da pozitif açıdan katkı sağlayan hizmet sektöründeki daralmanın tüm ekonomik dengeleri de olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Bu konuda alınan önlemlerin yanı sıra tüketici davranışları da sektörün etkilenmesini sağlayan başka bir husustur. Özellikle ekonomik anlamda yaşanan küçülmenin, görece lüks mal olarak nitelenebilecek, turizm ve restoran harcamalarından daha kolay ve ilk olarak feragat etmesini sağlamıştır.

Bu çalışma bu alanda tecrübe edilen bilgilerin ışığında yaşanan önemli salgınlarının ortaya çıkardığı ekonomik ve toplumsal değişiklik ve dönüşümleri ele alarak sürece bağlı yaşanan sorunlara çözüm önerileri getirmeyi amaçlamaktadır. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının etkileri, sektörün inelastik yapısı araştırmada önemli bir yer tutmaktadır.

Araştırmada salgının başlangıcından itibaren her türlü zorluğu yaşayan ve halen krizi yönetmeye çalışan işletme sahipleri veya yöneticilerinden elde edilecek verilerin yiyecek içecek sektörünün Mart 2020 – Haziran 2021 dönemi içerisinde nasıl etkilendiğine ilişkin önemli bilimsel sonuçlar ortaya koyacağı değerlendirilmektedir. Bu alanda sınırlı sayıda ulusal ve uluslararası bilimsel araştırma bulunmakta olup bu çalışmaların birçoğunda da krizin ilk dönem etkileri incelenmektedir. Bu çalışmada ise salgının Aralık 2019 tarihinde ortaya çıkışından itibaren Haziran 2021'e kadar, konuyla ilgili yapılan akademik çalışmalar takip edilmiş, Türkiye'nin ve diğer devletlerinin konuya ilişkin aldığı tedbirler incelenmiş ve bu süreci yaşayan katılımcıların görüşlerine başvurulmuştur. Bu sebeple bu çalışmada ortaya konulacak sonuçların gerek sektöre gerekse yazına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Kapsamı**

Dünyada yaşanan gelişmeler, özellikle hizmet endüstrisinde önemli bir yer tutan turizm sektörü ve onun alt kolu olan yiyecek içecek işletmelerini büyük ölçüde etkilemekte ve bu olumsuz gelişmeler yiyecek işletmeleri bünyesinde krizlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. “Bunalım” veya “buhran” anlamına gelen kriz, aniden ortaya çıkan olağandışı bir durumu ifade eder (Sezgin, 2003: 182). Daha geniş bir tanımlama ile kriz “önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” olarak belirtilmektedir (Dinçer, 1998: 383). Kriz öncesinde sinyallerin alınması ve yorumlanması aslında kriz yönetim sürecinin bir parçası olarak

değerlendirilebilir. Kriz yönetimi; kriz durumu için hazırlanmak, krize cevap vermek ve hafifletmek için atılan doğrudan adımlar kümesi olarak tanımlanmaktadır (Hetu, Gupta, Vu ve Tan, 2018: 16).

Krizler sadece yaşandığı bölgeyi değil beklenmedik bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına almaktadır. Tüm diğer sektörlerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmeleri sektöründe de kriz oluşturan farklı sebepler vardır. Bu sebeplerden bir tanesi de salgın hastalıklardır. Aralık 2019'un sonlarında, Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde bir deniz ürünleri pazarında, nedeni bilinmeyen çok sayıda pnömoni hastasının olduğu bildirilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), ilk olarak 12 Ocak 2020'de bu şikayet sebebinin yeni tip bir Coronavirüs olduğunu (2019-nCoV) açıklamış ve 11 Şubat 2020'de bu yeni virüs SARS-CoV-2 olarak adlandırılmıştır. Hastalardan edinilen numuneler sonucunda, 7 Ocak 2020'de SARS-CoV2'nin tüm genom dizisi, Çinli bilim adamları tarafından kısa sürede haritalandırılmış ve DSÖ ise 11 Şubat 2020 tarihinde bu salgını "Covid-19" pandemisi olarak adlandırmıştır. Salgın Çin'den sonra başta Asya bölge ülkeleri olmak üzere kısa sürede birçok ülkeye yayılarak tüm dünyayı etkileyen uluslararası bir boyuta ulaşmıştır.

Sonuç olarak 30 Ocak 2020 tarihinde DSÖ, Covid-19'u uluslararası halk sağlığı sorunu kabul ederek salgın ilan etmiştir. Tarihteki salgınlar, beslenmeden mimariye ve hatta imparatorlukların yıkımına kadar birçok konuda yeni gelişmelerin nedeni kabul edilmiştir. Örneğin; Avrupa, Avrasya ve Kuzey Amerika kıtalarında tam rakam bilinmemekle birlikte 1300'ler de İtalya'da yaşanan Kara Veba (Black Death) yüzünden 75-125 milyon kişi hayatını kaybetmiştir. Bu salgın sonuçları ve etkileriyle Avrupa'nın en büyük salgını olarak kabul edilmektedir.

Salgın sosyal, ekonomik ve siyasal etkileri sebebiyle Avrupa'da feodalizmin çökmesinde temel etken olarak değerlendirilmektedir. Yine Geçen yüzyılda (1918-1920) görülen İspanyol Gribi (Spanish Flu) yaklaşık yarım milyar insanı enfekte etmiş ve 17-50 milyon insan bu salgın sebebiyle hayatını kaybetmiştir. Bu salgınlarda yaşamını yitiren insan sayısı, I. Dünya Savaşı'nda hayatını kaybeden insan sayısından fazla olduğu bilinmektedir.

Covid-19, İspanyol Gribi sonrası dünyanın yüzleştiği bu kapsam ve büyüklükteki ilk bulaşıcı hastalık salgınıdır. Bütün dünya ülkeleri gibi Türkiye de salgın ile mücadele sürecinde devlet tarafından birçok tedbir hayata geçirmiştir. Kamuda vatandaşların topluca bulunacağı ve bulaşma riskinin artacağı ortamlara yönelik olasılıkları ortadan kaldırıcı

tedbirler alınmıştır. Kamuda ve özel sektörde esnek mesai, dönüşümlü mesai, evden çalışma alternatif yöntemlerinin mevzuat altyapısı düzenlenmiştir. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından eğitime zorunlu ara verilmesi kararını takiben sürecin belirsizliği ve uzaması öngörüsü ile uzaktan eğitim yürütülmesi konusunda ve esnek akademik takvime geçilmesi konusunda mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda planlanmış sportif faaliyetler, her türlü bilimsel etkinlikler ile sanatsal faaliyetler dondurularak ötelenmiş veya iptal edilmiştir. Bu tedbirler salgının hızına bağlı olarak sürekli güncellenmiştir. Salgın halen devam ettiği için bu tedbirler en son 01 Haziran 2021 tarihinde bir kez daha güncellenmiş olup bir kısmı geçerliliğini korumaktadır.

Bu çalışmada öncelikle salgının yiyecek içecek işletmelerinin karşı karşıya olduğu bir kriz olduğu gerçeğinden yola çıkarak kriz ve kriz yönetimi kavramsal olarak ele alınmıştır. Daha sonra tarihsel süreç içerisinde salgın hastalıklar ve bu hastalıkların etkileri incelenmiştir. Çalışmanın ele alınan sektör olması sebebiyle yiyecek içecek işletmeleri kavramsal olarak ortaya konularak bu işletmelerde kriz ve kriz yönetimi konuları incelenmiştir. Dünya’da ve Türkiye’de salgın sürecinde alınan tedbirlerin neler olduğu araştırılarak, Covid-19 salgının Türkiye’de ve Dünya’da yiyecek içecek işletmelerini nasıl etkilediğine ilişkin yapılan bilimsel çalışmalar ile konu irdelenmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümünde ise Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmelerini nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Ankara’da bulunan yiyecek içecek işletmesi yöneticileri ve işletme sahipleri ile görüşülmesi durumunda konuyla ilgili detaylı ve kapsamlı bilgilere ulaşılacağı varsayılarak bir araştırma tasarlanmıştır. Bu araştırma kapsamında Ankara’da faaliyet gösteren farklı türde 20 yiyecek içecek işletmesinin sahipleri veya yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturularak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler ile ilgili içerik analizi yapılarak bu işletmelerin salgının başlangıcından itibaren görüşme yapılan tarihlere kadar bu süreçten nasıl etkilendiklerine ilişkin sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın en önemli kısıtı aynı zamanda araştırmada incelenen salgın şartlarıdır. Çünkü tezin yazıldığı dönemde işletmeler çoğunlukla kapalı kalmış veya sadece paket / gel-al servis yapabilişlerdir. Bu sebeple işletme sahiplerine ve yöneticilere ulaşabilmek

de zorlaşmıştır. Ayrıca ülkenin genel anlamda tam kapanmaya girdiği dönemler de olmuş ve araştırmacı da bu anlamda kısıtlanmıştır.

Salgın koşullarının doğurduğu kısıtlardan birisi de insanların tedirginlikleri olmuştur. Yüz yüze görüşmelerden kaçınmaya çalışmışlardır. Bu sebeple görüşmeler çevrimiçi uygulamalar kullanılarak yapılabilmektedir.

Araştırmada dikkate alınması gereken kısıtlardan birisi de zamansal kısıttır. Bunu iki boyutlu olarak ifade etmek uygun olacaktır. Birincisi, araştırmaya ilişkin görüşmeler Aralık 2020– Şubat 2021 tarihleri arasında yapılmıştır. Türkiye’de ilk vakanın 11 Mart 2020 tarihinde görüldüğünü ve ilk tedbirlerin Mart 2020 tarihinden itibaren alındığını göz önünde bulundurduğumuzda çalışmanın katılımcıları Covid-19’un işletmeleri üzerindeki etkilerini değerlendirirken Mart 2020- Şubat 2021 dönemine ilişkin bilgiler vermişlerdir. Bu sebeple araştırmada elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlar bu tarih aralığı ile sınırlıdır. Zaman açısından ikinci sınırlılık ise görüşme tekniğinden kaynaklanmaktadır. Görüşme yönteminin seçilmesindeki amaç katılımcıların yaşadıkları gerçek durumlara, sorunlara, buldukları çözüm ve çarelere ulaşmak, daha derinlemesine konuyu incelemektir. Ancak görüşülen kişiler içinde yaşadıkları koşulların baskısıyla görüşme sürelerini kısıtlama eğilimi içerisinde olmaktadır. Katılımcılar tarafından sağlanan görüşme süreleri de araştırma için bir başka sınırlılık olarak görünmektedir.

Araştırmada Ankara bölgesi esas alınarak ve 20 işletme çalışmaya dahil edilerek çalışma grubu oluşturulmuştur. Bir dönem hafta sonlarında büyük şehirlerde ve Zonguldak’ta sokağa çıkma yasakları devam ederken geri kalan illerde bu yasaklar uygulanmamıştır. Bu açıdan Ankara sokağa çıkma yasağı olmayan illere göre farklılaşmıştır. Temmuz 2020’den itibaren salgın şartlarının yavaşlaması ile kısmi normalleşme oluşmuş ve önceki senelere göre düşük olmakla beraber bir turizm hareketi gerçekleşmiştir. Bu sebeple turistik bölgelerde bulunan işletmeler açısından da farklılıklar yaşanmış olma ihtimali mevcuttur. Bu sebeple çalışma Ankara ili ve seçilen restoran türleri ile sınırlıdır.

## 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

### 2.1. Kriz Kavramı ve Kapsamı

Krize ilişkin bugüne kadar birçok tanım yapılmıştır. Kriz kelimesini tehlikeli sonuçlara yol açabilecek gerginlik, bunalım, buhran kavramlarıyla ifade eden açıklamalar mevcuttur (Barton, 1994).

Weiss (1990) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde kriz kavramı; süreç içindeki bir durumdan diğerine geçerken gösterilen kararsızlık ifadesi olarak da kullanılabilir. (Weiss, 1990)

Brewton (1987) tarafından yapılan tanımlamada ise kriz; meydana çıkan olumsuz durumlar sebebi ile işletmelerin ticari imajının zedelenmesi, kamuoyunda yaşanan olumsuz algı, finansal zorluklar, işletmeler tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin zamanında üretilmemesi, çalışanlar üzerinde moral ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlar getiren genel tablo olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler, faaliyet alanları nedeniyle iç ve dış çevre faktörlerinin karşılıklı etkileşimine konu olmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevre koşullarına uyum sağlaması, bir mecburiyet olarak ortaya çıkarken, tüm bunlar işletmelerin birer açık sistem olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sisteme uyum sağlayamamak, iç ve dış etmenleri kontrol edememek krizleri işletme yaşamının bir parçası haline getirmektedir (Altunbek, 2013).

Ataman (2001), krizin özelliklerini içeren daha geniş kapsamlı bir tanımlamayı şu şekilde açıklamaktadır: “Kriz, işletmelerin değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, işletmelerin hayatını devam ettirememeye tehlikesi ile karşı karşıya bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı sebebiyle örgüt üyeleri arasında baskı yaratan, gerekli tedbirlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri kısıtlı bir süre devam edecek olan, planlanmamış bir değişim sürecidir.”

Örgütlerin karşı kaldığı olumsuzluklar, kriz bağlamında değerlendirilirken, olası nükleer tehlikeler, uçak kazaları, fabrikalardaki zararlı patlamalar gibi olaylarda kriz kavramı ile açıklanmaktadır (Milburn, Schuler ve Watman, 1983). Ancak, Sengel ve Egelhoff (1991)'e göre, örgütler, krizleri önleme konusunda hassastırlar. Krizler işletmelere farklı şekilde tehditler yaratırken, krizi yönetmek için tek bir yöntem kullanmak mümkün olmamaktadır. Kriz durumunu, ortaya çıkan bir iş sorunundan ayırt etmek

gerekmektedir Örneğin, fabrikadaki bir patlama kriz gibi görünebilmektedir. Ancak bir kriz değildir. Patlama, bir iş yapma riski ve olumsuz bir sonuçtur. Patlama insanların ölümüne veya aşırı derecede toksit bir maddenin sızmasına neden olduysa, bu durum bir sorun olmaktan çıkabilir ve bir krize dönüşümü ifade edebilmektedir.

Faulkner (2001: 155) kriz yönetimi ile ilgili olarak pek çok araştırmacının yapmış olduğu çalışmaları incelemiş ve kriz durumu ile ilgili temel unsurları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- İşletmelerin önleme ve tahmin mekanizmalarını yetersiz kılmaktadır,
- Karar vericiler üzerinde baskı ve stres yaratabilir,
- Korku ve endişeye yol açabilir,
- Acil müdahaleye ihtiyaç duyar ve zaman baskısına neden olabilir,
- İşletmenin ana hedeflerini ve işletmenin hayatta kalmasını tehdit edebilir,
- Kontrol mekanizmasında zorluklar çıkarabilir,
- İşletmenin imajını, insan kaynaklarını, ekonomik yapısını veya doğal kaynaklarını tehdit edebilir,
- Beklenmedik bir şekilde, şaşırtıcı olarak ortaya çıkabilir,
- Belirgin bir sistemde veya alt sisteminde olası operasyonlarda psikolojik veya fiziksel olarak kalıcı etki yaratabilir.

Kriz literatüründe “weiji” kelimesini oluşturan “wei” ve “ji” karakterleri Çincedeki kriz kelimesine eşdeğerdir. “Wei” tehlike, risk, korku ve istikrarsızlığı belirtirken “ji” kelimesi “fırsat” anlamına gelmektedir (Fink, 1989). Buradan çıkan sonuca göre, tehlike ve fırsat bir arada var olmakta, tehlikenin bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır(Çakmak, 2018). Ancak Çinli profesör Mair, bu genel görüşün yanlış olduğuna dikkat çekmiştir. Mair (2009) göre; Mandarin dili ve diğer Çin-Tibet dil gruplarındaki “weijin” kelimesi “ kriz” anlamına , “ji” kelimesi ise “tehlikeli an” anlamına gelmektedir. Bu nedenle her kriz durumunu “bir fırsat” olarak değerlendirmenin yanlış olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan birçok çalışmada, kriz kavramı; çalışmanın ait olduğu bilim dalı ile ilişkili bir kavram gibi görünse de esasen bir “belirsizlik” durumunu da beraberinde getirdiği görülmektedir (Çelikkan, 2012).

İşletme yönetimi açısından, daha açıklayıcı bir kriz tanımının oluşturulabilmesi için, konu ile ilgilenen araştırmacılar tarafından kriz ile ilgili çeşitli tanımlar aşağıda



belirtilmiştir. Vergiliel-Tüz'e (2014) göre kriz; herhangi bir sistemin veya kurumun devam eden faaliyetlerini bozan ve aniden ortaya çıkan acil durum olarak belirtilmiştir. İşletmenin sadece devam eden faaliyetleri değil üretim dengesinin bozulması ve rekabet ortamının değişmesi de söz konusudur.

Fink (1989) "bir örgütsel yapı içinde anlaşmazlıklar artıyor, firma imajı zedeleniyor, devlet baskısı görülüyor ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında zorluklar baş gösteriyor ise muhtemel bir krizin doğması an meselesidir" diye ifade etmiştir.

Haşit (2000)'e göre, krizler; örgüt yapılarından, ekonomiden, teknolojiden ve bunun gibi birçok kaynaktan etkilenecek insan hayatında, doğal ve sosyal yaşama ağır zararlar vermektedir. Örgütler, kriz dönemlerinde yaşadıkları muhtemel zararları azami ölçüde atlatmak ve elde ettikleri kazançları da mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmak için yoğun bir çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu tanımlar doğrultusunda kriz kavramı en genel şekliyle şu şekilde tanımlanabilmektedir; Ortamda meydana gelen değişim sonucu örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehlikeli hale getiren, bazen tek bir kritik olay veya olaylar serisi ile oluşan, beklenmedik şekilde meydana gelebilen ve acil durum arz eden, zaman baskısı ve belirsizlik nedeniyle karar verme güçlüğü yaşanan, olaylar üzerinde kontrolün azaldığı istenilmeyen durum, kaos ortamıdır.

Bu kapsamda yukarıda ifade edildiği gibi genel bir tanımlama yapılmış olsa da kriz alanında çalışma yapan araştırmacıların kendi bakış açıları ve perspektifleri doğrultusunda krizi tanımlayacakları bir gerçektir. Farklı disiplinler tarafından ele alınan kriz kavramından birkaçı Tablo 2.1'de verilmiştir.



**Tablo 2.1. Farklı Bilimsel Alanlarda Kriz Tanımları**

| <b>Bilimsel Alan</b> | <b>Kriz Tanımı</b>  |
|----------------------|---|
| Tıp Bilimleri        | Bir hastalık veya hastalığın gidişatında dönüm noktası olarak tanımlar (hastanın durumunun belli olduğu an) (Ataman, 2001).   |
| Psikoloji            | Krizler belirli olmayan, karmaşık ve örgüt çalışanlarının fiziksel ve/veya psikolojik açıdan etkilendiği aynı zamanda zarar gördüğü duygu yükü yüksek olan olaylardır (Vergiliel Tüz, 2014).                      |
| Ekonomi              | Tarımsal, endüstriyel veya hizmet sektörlerinde neden ve sonuçlara dayalı tüketimi (talebi) azaltan dönemsel olgu olarak tanımlanabilir (Büyüksalvarcı, 2011).  |
| Politika             | Karar birimine ait fikir ve düşünce ve amaçların tehdit edildiği süreç olarak ifade etmiştir (Baltaş, 2002).  |
| Kamu Yönetimi        | Ulusal ve uluslararası ilişkilerde ortaya çıkan ülkenin karşılaştığı sorunlar, sosyal, ekonomik ve siyasi olumsuz faktörler gibi müdahalelerin imkânsız olduğu durumlardır (Mitroff, Pearson ve Harrington, 1996) |

Vergiliel Tüz'e (1996: 3) göre kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz bir duruma getirir ve rekabeti sarsar. Örgütün etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir.

Kriz kavramı, enflasyon, spekülasyon ve savaş gibi olumsuzlukların oluşması, kredi kaynaklarının aniden azalması, nakit sıkıntısının ortaya çıkması, öngörülemeyen fiyat dengesizlikleri, büyük banka veya işletmelerin iflasları ve genel iyimserlik gibi birçok faktörü içinde barındırabilir (Silver, 1990).

## **2.2. Krizin Özellikleri**

Kriz ve kriz yönetimi konusunda ayrıntılı bir çerçeve çizilmemiş olsa da örgütlerin karşılaştığı her olayın kriz olmadığı, krizin kendine özgü nitelikleri olduğu; yaşanan krizler farklı olsa da ortak birçok özellik barındırdığı söylenebilir. Bu bağlamda krizlerin özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz (Kuklan, 1986):

- Krizler, örgütlerin siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel tüm faaliyetlerini olumsuz yönde etkiler,
- Krizler ani ve beklenmedik şekilde ortaya çıkarlar,
- Krizler örgüt içinde belirsizlik, panik, endişe, vb. gibi olumsuz duygular yaratabilirler,

- Krizlerin çözümü zaman alabilir ve bu süreçte kriz planlaması yapılmalıdır,
- Kriz yönetiminin ana hedefi, kriz ortaya çıkmadan önce önlem almaktır,
- Her kriz kendi çözümünü beraberinde getirmektedir. Doğacak yeni krizlere etkisi olmayabilir, bu nedenle oluşacak yeni krizlere ortak çözüm modeli geliştirilmelidir,
- Bazı koşullar örgütlerde (rekabet, teknolojik gelişme, risk stratejileri vb.) krizin gelişme olasılığını artırabilir,
- Kriz anları bazen fırsatların ve liderlerin hatta yeni kimliklerin ortaya çıktığı zamanlardır.

Krizlerde zaman baskısı yani krizin yaşandığı an ile karar aşamasının yaşandığı süreç çok önemlidir. Yöneticilerin uzun soluklu toplantılar yapmak veya araştırmalar yapmak için şansları olamayabilir Bu süreçte yöneticiler kısa sürede karar vermek zorundadırlar. Diğer taraftan krizlerin en önemli özelliklerinden birisi de belirsizliktir (Baltaş, 2002). Kriz, işletmeleri bilinmeyen bir ortama sürüklemekte ve örgütler zaman zaman yönlerini kaybetmektedirler. Endişe yaratan bu belirsizlik kriz öncesi dönemde başlayarak, dengenin ve düzenin sağlandığı döneme kadar devam etmektedir.

Pira ve Sohodol (2015: 26), krizin özelliklerinden bir diğerinin de “sürpriz” kelimesi olduğunu ve örgütün içinde meydana gelen ani ve beklenmedik değişikliklerin, ayrıca karar verme aşamasındaki yetersizliklerinde sürpriz niteliği taşıdığını ifade etmektedir.

### **2.3. Krizin Nedenleri**

Örgütleri kriz ile karşı karşıya bırakacak birçok neden vardır. Çevresel değişimlere ayak uyduramama, bilgi ve iletişim eksikliği, koordinasyon hataları, plansızlık, yetersiz eğitim faaliyetleri, örgütsel çatışmalar bu nedenler arasında sayılabilir. Bu nedenlerin her birisinin örgütü tehdit altına sokabilme riski, düzeylerine göre değişmektedir (Tutar, 2000: 25).

Örgütleri kriz ortamına sürükleyen etkenler iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedirler. Ayrıca iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi krizin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Krize neden olan çevresel faktörler aynı zamanda dışsal faktörler, örgütsel faktörler ise aynı zamanda içsel faktörler olarak da nitelendirilmektedirler (Tutar 2000: 25).

#### **2.3.1. Çevresel (dışsal) faktörler**

Krizlere neden olan dış faktörler genellikle işletmenin kontrolü dışında meydana gelen değişiklikleri içerir. Büyük ölçüde değişen çevresel belirsizlik, kuruluşları krizlere

karşı savunmasız hale getirebilir. Ortamdaki belirsizlik ve karmaşıklık arttıkça, kriz olasılığı da artacaktır (Çelik, 2010). Hart, Rosenthal ve Kouzmin (1993) krizin oluşmasına neden olan çevresel faktörlerin yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası birçok olumsuz değişmelere neden olduğunu, olumsuz değişmeler arasında ise ekonomik ve finansal kayıplar, salgın hastalıklar, büyük ölçekli iş kazaları, terörist saldırıları, grevlerin önem kazandığını vurgulamıştır.

Dışsal faktörler içerisinde söz edilmesi gereken en önemli noktalardan biri de **doğal faktörlerdir**. İklim, su, toprak, çevre kirliliği vb. bağlı olarak ortaya çıkan ani felaketler krize zemin yaratmaktadır. Deprem, yangın, sel baskını, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler örgütlerin kontrolleri dışında sadece örgütleri değil aynı zamanda tüm toplumu etkileyen olağandışı durumlar olması bakımından çok dikkat çekicidir (Çelik, 2010). Bu tür felaketlerin etkilerinin derin ve uzun süreli olması, belirtilerinin hissedilememesi, örgütlerin bu faktörlere karşı erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının kullanılmamasına yol açmaktadır. Özellikle deprem gibi etkileri büyük olan doğal felaketler örgütleri çok ani ve kolay başa çıkılamaz kriz durumlarıyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu ve benzeri felaketlere karşı oluşacak potansiyel krizlere ilişkin tüm önlemlerin alınması ve krizlere hazırlıklı olunması gerekmektedir(Çelik, 2010).

Dış çevre faktörlerinden bir diğeri ise **ekonomik faktörlerdir**. Ekonomik yapı, krizde yaşanan belirsizlik ve karmaşıklık boyutlarını yakından ilgilendirir. Ekonomik dalgalanmalar, para piyasasındaki istikrarsızlıklar, sermaye piyasasındaki düzensizlikler, Uluslararası Para Fonu'ndaki (IMF) yeni oluşumlar, arz talep dengesinin bozulması vb. gibi etmenler ekonomik sorunlar ile kriz arasında yakın bir ilişki kurulmasını sağlamaktadır (Bryman, 1992). Ekonomik sistemde önemli bir paya sahip olan bankaların para politikalarında risk unsurlarının fazla olması ve bankaların risk yönetiminde başarısız olması ekonomik sistemde ortaya çıkabilecek krizleri tetikleyici bir rol oynayabilmektedir (Bryman, 1992). Ekonomik durgunluğun hizmet sektörünü etkilediği söylenilebilir. Örneğin İsrail ve Filistin arasında yaşanmakta olan siyasi ve askeri sorunlar sonucu yaşanan istikrarsız durum sonucunda iç tüketimde bir düşüş yaşanmış ve buna bağlı olarak 2003 yılında yaklaşık 1.000 restoran kapanmıştır. Ayrıca diğer gıda işletmeleri de %58'lik kısmı iflas riski altına girmiştir (İsraeli, 2007). Bu örnek üzerinden de çevresel faktörlerin ve ekonomik istikrarsızlığın hizmet sektörüne yansımaları açık ve net olarak görülmektedir. Finansal kurumlar ve yaptırımların dış çevre faktörleri olarak işletmelere

yönelik olumsuz uygulamaları, ekonomik durgunluk, belirsizlik, yönetim aksaklıkları gibi birçok sorun örgütlerde finansal krizlere neden olan etmenlerdir (Hoffman, 1989).

**Teknolojik faktörler** de örgütleri etkileyen önemli bir dış çevre faktörüdür. Oldukça hızlı gelişen teknolojik değişimlere uyum sağlayamamak, takip edememek örgütleri kriz ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Teknolojik değişimler işletmeler üzerinde üretim maliyetlerinde düşüş, ürün kalitesinde artış gibi olumlu etkiler yaratırken işletmelerin insan kaynakları üzerinde ise olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi ve becerileri geliştirme zorunluluğu aynı zamanda uyum sorununu ve stres faktörünü ortaya çıkarmakta ve bu sorun krize kaynaklık etmektedir (Pira ve Sohodol, 2015: 37). Teknolojik faktörler ve kriz ilişkisinde işletmenin yerleşim yerlerindeki teknik yapı, yetersiz makine ve donanım teknolojisine de dikkat çekmek gerekir. “Union Carbide” işletmesinin Hindistan Bhopal’da bulunan kimyasal tesislerindeki donanım yetersizliği kriz kaynağı olabilmektedir. (Falguini ve Egelhoff, 1991).

**Hukuksal ve siyasi faktörler** de bir dış çevre faktörü olarak değerlendirilebilir. Bu alanda meydana gelen değişiklikler örgütün iş ve işveren ilişkilerini, çalışma alanlarını, örgüt ilişkilerini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütlerin, faaliyet alanları, amaç ve çalışma sahaları birbirinden farklı olsa bile buldukları çevrenin hukuk sisteminden etkilenmekte, mevcut hukuk sistemindeki değişiklikler örgüt için bağlayıcı olabilmektedir. Gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda kabul görmeyen hukuki ve politik düzenlemeler işletmeleri kriz ortamına sürükleyebilmektedir (Şahin, 2005).

**Uluslararası çevre faktörlerinin** kriz kaynağı olma nedeni küreselleşme olarak değerlendirilebilir. Yaşamın her alanında kendisini hissettiren küreselleşme olgusu ile birlikte krizin, özellikle çok uluslu büyük şirketlerin uluslararası pazarlardaki fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarında, kendi ülkesinde faaliyet gösteren ulusal şirketlerden çok daha fazla etkisini göstermektedir(Probst,1988).Uluslararası çevre faktörlerinden kaynaklanan örgüt krizlerine 2008 Global Ekonomik Krizini örnek verebiliriz. Başlangıç yeri Amerika olan kriz kısa sürede birçok ülkeye yayılmış, bankalar ve ülke ekonomilerini zor duruma sokmuştur. Bununla bağlantılı olarak ve küçük ölçekli çok sayıda örgüt iflas etmiş, işsizlikler yaşanmış ve ülkeler özel sektörü ve istihdamı teşvik amaçlı önlemler almak zorunda kalmıştır (Hanan, 1996).

Küreselleşme dinamiklerinin değişmesi ile birlikte fiyat odaklı rekabet anlayışından uzaklaşarak müşteri odaklı bir rekabet anlayışı benimsenmiştir. Bu süreçte yeni rekabet

anlayışına ayak uyduramayan müşterinin değişen ihtiyaçlarını karşılayamayan örgütler krizle karşı karşıya kalmışlardır(Hanan, 1996: 85). Ülkelerarasında oluşabilecek siyasi krizler, savaşlar, yasal yaptırım ve ambargoları zamanında takip edemeyen örgütler krize sürüklenebilir ayrıca devlet veya örgüt tarafından yönlendirilen terör saldırıları da hedef ülkede krizin doğmasına neden olabilmektedir(Çelik,2010).Küreselleşme süreci, uluslararası çevre faktörlerinde çok önemli yapısal değişikliklere neden olmuş, bu değişiklikler nedeni ile karşılaşılan krizlerin sayısı ve etkisi artmıştır.

Kriz ve dış çevre faktörleri arasında kriz nedeni oluşturabilecek bir diğer faktör ise **Toplumsal ve Kültürel Yapıdır**. Toplumsal değer yargıları, yaşam tarzlarındaki değişimler, tüketici ilgisindeki azalmalar, sosyal çalkantılar toplumda sosyokültürel faktör olarak kriz nedeni olabilir. Örnek olarak Bazı Protestanların, Pepsi'nin reklamlarında cinsellik ve cazibenin ön planda olduğunu öne sürerek protesto ve eylem girişiminde bulunmaları, işletmelerin karşılaşıacağı potansiyel krizlerdendir (Çelik 2010).

**Pazar ve Rekabet koşulları**, krizin nedenleri olarak ortaya çıkarken işletmeler pazar paylarını artırmak için rekabet ortamının içine sürüklenebilmektedirler. İşletmelerin pazar payının azalması veya pazar etkinliğinin son bulması olumsuzluklarla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır. Piyasaya sürülecek alternatif ürün bulunamaması, ikame ürün ihtiyacı sonucunda rekabet koşulları krizin habercisi olabilmektedir. Diğer bir faktör de işletmeler arasında nefret, kin, kıskançlık ve aile bireylerinin kan davası ve ihtilaf içinde bulunmaları işletmelerin aleyhinde sonuçlar doğurmaktadır (Silver, 1990: 36).

Jefferys (1986) dış çevre faktörlerinden **Sendikalaşmayı** bir diğer kriz nedeni olarak belirtirken; işletmeler açısından işgörenlerin istek ve beklentilerinin karşılanması, sosyal güvenlik hakları, sendikal kuruluşlarla uzlaşma yollarına gidilmesi önemli bir gündem oluşturmaktadır. Dış ve iç piyasalarda işletmelerin rekabet konumlarını koruyamaması ve ülkelerin iş güvenliği mevzuatlarını uyumlu hale getirememesi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

### 2.3.2. Örgütsel (içsel) faktörler

Krize kaynaklık eden ve örgütün iç çevresinde oluşan değişiklikleri incelerken, örgüt içi faktörlere bağlı krizlerin örgüt yapısındaki yönetim, iletişim, planlama, çalışanlar, kültür şebekesi gibi etmenlerden kaynaklanmasının yanında dış çevre faktörlerinden kaynaklanan değişimlere örgüt dinamiklerinin uyum sağlayamaması, örgütler için kriz

nedeni olabilmektedir (Avrgan, 2010). Krize neden olabilecek örgütsel (İçsel) faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

**Yönetim Tarzı ve Özellikleri**, örgütlerin hedeflerinin değişmesinde ve stratejik planlamalarda çok önemli bir faktördür. Gelişmelere ayak uyduramayan, yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayan ve alışkanlıklarından taviz vermek istemeyen yöneticilerin kişisel hataları örgütler için birer kriz nedenidir. Az sayıda yönetici kararlarında hatalar olduğunu kabul etmekte, oluşan başarısızlık halinde kötü havalardan siyasi ve politik istikrarsızlığa kadar birçok etkeni sorumlu tutabilmektedirler (Luecke, 2008). Ayrıca işletmelerin kriz ortamına girmelerine neden olan üst düzey yöneticilerin yönetsel bağlamdaki tutum ve davranışlarını şu şekilde özetleyebiliriz (Milburn, Schuler ve Vatman, 1983: 1151):

- Yöneticilerin olaylar karşısındaki önsezi yetersizliği nedeni ile erken uyarı sinyallerini alamamaları,
- Sıradan ve eskimiş çözüm yollarını tekrar etmeleri,
- Hızlı değişen teknoloji ve çevresel gelişmelere ayak uyduramamaları,
- Yöneticinin davranışsal yapısı ve kişilik özelliklerinden dolayı yeniliklere açık olmaması,
- Yöneticinin misyon-vizyon belirleme, motivasyon oluşturma, amaç saptama vb. gibi temel rollerini yerine getirememesidir.

İşletme yöneticilerinin yukarıda ifade edilen sebeplerden dolayı kısa dönem amaç geliştirme ve planlama konularında başarılı olabilecekleri buna karşılık, uzun dönem planlamalarında özellikle örgütlerin büyüme ve gelişme evrelerinde zaman zaman başarısızlığa uğrayabilecekleri asla göz ardı edilmemelidir.

**Örgütün Geçmişi ve Deneyimleri**; krize kaynaklık eden önemli nedenlerden birisidir. İşletmeler, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları yöntemleri ve yaşadıkları başarılarından kaynaklanan örgütsel yapıyı yeterli görme eğilimindedirler. Bu eğilim aynı tecrübeleri karşılaştıkları her krizde kullanma davranışına dönüşürse daha büyük krizlere sebep olabilir. Kriz ortamına neden olabilir. Ortaya çıkan bir krizde önceki uygulanan yöntemlerin katkısı olduğu ileri sürülebilir ve geçmişte yaşanan bazı olumsuz olaylardan kurtulmak amacıyla çözümler getirilmiş olabilir ancak yeni kriz ortamını aşma yolunda etkin olma garantisi yoktur (Milburn, Schuler ve Vatman, 1983: 1159).

**Örgütün Hayat Evresi** beş evreden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; doğuş, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş gibi yaşamsal gerçekliklerdir. Büyüme ve olgunluk evresinde

örgütün iç ve dış etmenlerini iyi gözlemleyemeyen işletmeler; haksız rekabet, müşteri ve pazar kaybı gibi birçok olumsuzluktan dolayı kriz ortamlarına sürüklenebilirler (De Geus, 1999). Diğer yandan örgütün pazar talebinden daha hızlı veya yavaş büyüme hızı göstermesi de krize neden olurken örgütlerin yaşadıkları bu olumsuzluklar sadece gelişme devresinde karşılaştıkları bir sonuç olarak algılanmamalıdır. Planlama, uygulama ve denetimleri gerçekleştiremedikleri her evrede örgütlerin kriz ile karşılaşmaları mümkündür (Öncül vd., 2003: 101).

**Bilgi akışı ve merkeziyetçi yapı**, kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri bilgi akışı ve verilen yanlış kararlardır. Başarı doğal olarak büyümeye yol açabilmektedir. Örgütün büyüklüğü nedeniyle yöneticiler ve astlar arasındaki yüzyüze ilişkiler güçleşmekte bunun sonucu olarak yöneticiler bir grup liderliği yapamamaktadırlar. Bu durum şirket içi ilişkileri etkilemekte ve çalışanlar arasındaki motivasyonu azaltmaktadır. Merkeziyetçi örgüt yapısını benimseyen işletmelerde aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağıya bilgi aktarımı sırasında kasıtlı veya kasıtlı olmayan birtakım bildirimler karşısında kriz ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda işletmelerdeki departmanlaşma gerçek amacına uygun uygulanmadığı takdirde kriz oluşabilmektedir (Çelik, 2010: 44). Merkeziyetçi yapının derecesinin artması, yönetim içinde resmiyet durumunu yükselten, inisiyatif kullanılmasına olanak vermeyen, iş hızını yavaşlatan ve acil durumlarda örgütü zor durumda bırakan bir bürokrasi anlayışını beraberinde getirirken krize kaynaklık etmektedir (Pira ve Sohodol, 2015: 31).

**Örgüt Kültürü** ile ilgili nedenler de krize kaynaklık eden örgüt içi faktörlerdendir. Bir örgütün başarısında; ekonomik ve teknolojik kaynaklar, örgüt yapısı, zamanlama gibi unsurlardan daha önemlisi ruh, felsefe kısacası örgüt kültürüdür (Peters ve Waterman 1987). Örgütün kültürel şebekesindeki tüm olumsuzluklar; çalışanların örgüt performansı ve örgüt iletişimi üzerinde negatif etki yaratmakta ve söz konusu süreçlerin düzgün işleyememesine neden olmaktadır. Sonuç olarak örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla örgütün başarısı arasında doğrusal bir bağ oluşmaktadır (Peters ve Waterman 1987).

### **2.3.3. İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi**

İç ve dış faktörlerin her biri tek başına bir krize neden olabileceği gibi iç ve dış çevre faktörlerin etkileşime girdiği, beraberinde örgütleri krize sürüklediği görülmektedir. Bu etkileşimin üç önemli boyutu (Haşit,2000):



- Örgütlerin dış çevreyi düşük veya yüksek olarak kontrol etme dereceleri,
- Amaçlara ulaşma derecesi bakımından olayları fırsata dönüştüren veya amaçlara ulaşma şansını azaltan olarak algılanması,
- Örgütün değişiklikler karşısındaki düşük veya yüksek hassasiyetidir.

Yukarıda açıklanan bu etkileşimlerle beraber Dinçer (1998)'e göre şu sonuçlarla karşılaşılabilir:

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevre arasında uyum olması kriz ihtimalini azaltır,
- İşletmenin dış çevre ile ilgili kontrolünün düşük olması, çevre ve örgüt arasındaki uyum derecesini azaltır (düşük hassasiyet),
- Krizin şiddeti arttıkça belirsizlik artabilir,
- Kriz ile mücadelede örgütün esnekliği ve karar verme kabiliyetinin yüksekliği önemlidir,
- İşletmeler krizi yenme aşamasında, endişeye kapılır ve panik hali hüküm sürer ise krizin şiddeti artabilir.

Kriz ile karşılaşmamak için örgütler çevre koşullarını dikkatle ve sürekli takip etmeli, değişiklikleri izleyerek örgütün yönünü çevresel koşullardaki değişime göre ayarlamalıdır.

#### 2.4. Krizin Şiddeti

Krizin şiddeti, örgütün çevresel değişkenler üzerindeki denetim gücüne, krizi yöneten kişinin olayları nasıl algıladığına ve örgütün krize bakış açısındaki hassasiyete bağlı olarak farklı ölçekte yorumlanmaktadır (Vergiliel-Tüz, 2014: 13). Kriz şiddetinin derecesinde üç temel faktör etkilidir: Denetim, algılama ve hassasiyettir.

**Denetim;** örgütün dış çevre faktörleri üzerindeki denetim derecesini ifade etmektedir.

**Algılama;** kriz durumunun pozitif veya negatif olarak algısıdır. Örgütler krizi lehine çevirecek bir fırsat olarak görebilir veya tam tersi olarak amaçları üzerinde tehdit olarak da algılayabilirler.

**Hassasiyet** ise; örgütlerin krizden etkilenme gücünün az veya çok olma durumudur.

Krizin işletme üzerindeki şiddeti, bu üç kriz boyutunun yüksek ve düşük olma durumlarına göre farklı düzeylerde ortaya çıkabilmektedir.



## 2.5. Kriz Türleri

Hemen hemen her tür krizin teknolojik, ekonomik, insan kaynakları, sosyal, hukuki, idari ve operasyonel kökenli olduğu, kurumun iç ve dış ortamından kaynaklanabileceği söylenebilir (Pira ve Sohodol, 2004).

Örgütlerin etrafındaki çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşanan krizler giderek daha karmaşık hale gelmiştir. Örgütler bir yandan faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri diğer yandan ülke genelinde meydana gelebilecek genel krizleri düşünür pozisyona gelmişlerdir (Haşit,2000: 15). Krizler incelendiği zaman her kriz, kendine has özellikler taşımaktadır. Çevreye olan etkileri, çapı ve çıkış noktası incelendiği zaman iki tür krizden söz etmek mümkündür. Bunlar:

- Aniden meydana gelen krizler,
- Oluşumu ile sinyal veren krizlerdir.

Doğal afetler, genellikle hiçbir uyarı vermeden ortaya çıkarken, örgütün gelirini, çalışanlarını, tedarikçilerini olumsuz etkileyerek ani dengesizliklere ve bozulmalara neden olur. Oluşumu ile sinyal veren krizlere örnek olarak gösterilebilir. Bu tür krizlerin süreli olması sebebiyle daha yıkıcı etkileri olduğu bilinmektedir. Değişik sinyallerle, farklı analiz ve teknikler ile anlaşılabilen krizlerdir (Okumuş ve Karamustafa 2005: 205).

Amerika'daki Kriz Yönetimi Enstitüsü ise (ICM-International Crisis Management) krizleri dört kategoriye ayırmıştır (Tutar, 2000: 18):

- Doğal afet kaynaklı krizler,
- Mekanik arıza kaynaklı krizler,
- İnsan hatası kaynaklı krizler,
- Yönetimsel sorun kaynaklı krizler,

İşletmelerde farklı etkenler krize neden olabilmektedir. Kriz türlerini, nedenlerinden yola çıkarak belirlemek de mümkündür. Karşılaşılan krizleri çevresel ve örgütsel faktörler çerçevesinde aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür:

- Ekonomik krizler
- Siyasal krizler
- Doğal afetlere dayalı krizler
- Ekolojik krizler
- Biyolojik krizler

- Sosyal krizler
- Siyasal şiddete dayalı krizler (terörizm)
- Yönetim kaynaklı krizler
- Teknolojik krizler

Krizlerin en çok etkilendiği sektörlerin başında hizmet sektörünün geldiği bilinmektedir. Hizmet sektöründe yer alan restoran işletmeleri de bu kapsamda gelir, alışkanlıklar, zevk, tercihler yanında ekonomik dalgalanmalara karşı da çok duyarlıdır. Çarpan etkisi yüksek olan hizmet sektöründe gerçekleşen krizler ve kriz atmosferinin diğer sektörleri de etkileyeceği bir gerçektir.

### **2.5.1. Ekonomik Krizler**

Krizler, hangi tür olursa olsun temeli ekonomiye dayanmaktadır. Sonuçları da yine ekonomiyi etkilemektedir. Ekonomik kriz; herhangi bir emtia, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasında fiyatlarda ve miktarlarda kabul edilebilir değişiklik aralığının ötesinde şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir (Kibritçioğlu,2001:1). Ülkeler açısından ekonomik krizler, beklenmedik, ani şekilde ortaya çıkan veya yönetsel tercihlerden kaynaklanan belirli bir dönemde çıkan “ekonomik bunalım” olarak da ifade edilebilir (Aktan vd., 2002).

Ekonomide zaman zaman kriz olarak adlandırılan genel fiyat seviyesindeki dalgalanma ekonomide ‘konjonktürel dalgalanmalar’ (business cycles) olarak adlandırılabilir. Bu kapsamda kritik dönemelerde ortaya çıkan “enflasyon”, “deflasyon” ve “resesyon”u kriz olarak ifade etmek doğru olmayacaktır (Tutar, 2000). Genel fiyat seviyesinin düşüş eğilimi olarak tanımlanabilir ve ekonomik bir kriz olarak tanımlanamaz. Buna karşılık ekonomide ani fiyat düşüşünü ifade eden “depresyon” ise ekonomik bir krizi işaret etmektedir. Örneğin; 1929-33 döneminde bütün dünyayı etkileyen ve Büyük Buhran (veya ekonomik bunalım) olarak adlandırılan dönem ciddi ekonomik kriz olarak tarihe geçmiştir. Enflasyon ve deflasyona kriz denilemeyeceği gibi, “devalüasyon” ve “yeniden değerlendirme (revalüasyon)” kavramları da ekonomik bir kriz olarak adlandırılmaz (Aktan vd., 2002: 3).

Sabit döviz kuru sistemi altında yerli paranın yabancı para karşısındaki değerinin düşürülmesi, devalüasyon sürecinin bir kriz olarak adlandırılması için, bu sürecin aniden gelişmesi, yüksek parite yani (oran) ayarlaması zorundadır. Aksi takdirde, hükümetin

kademeli ve uygun şekilde başvurmak zorunda buldukları devalüasyon sürecine “kriz” demek yanlıştır (Aktan vd., 2002).

Enflasyon ülkeler, bireyler ve şirketler için bir sorundur, ancak bir “kriz” değildir. Ancak “Hiperenflasyon” bir krizdir. Çünkü hiperenflasyon, genel fiyat seviyesindeki ani ve beklenmedik hızlı bir artıştır. Örneğin, Türkiye’nin son 1980 ve 1990’lı yıllarda yaşadığı kronik enflasyon ortamını bu anlamda bir kriz olarak adlandırmak yanlıştır. Öte yandan, 1980’lerde birçok Latin Amerika ülkesinde ve 1990’larda sosyalizmin çökerek piyasa ekonomisine dönüştüğü ülkelerde birden bire ortaya çıkan hiperenflasyonu ekonomik kriz tanımı içerisinde değerlendirebiliriz (Aktan vd., 2002).

### **2.5.2. Siyasal Krizler**

Siyasi krizler bir ülkenin “siyasi istikrarsızlığı” olarak tanımlanır. Buna göre merkezi otoritenin idari gücünün zayıflaması, siyasi güçteki değişiklikler, seçim sürecindeki kaos, iç siyasi meseleler, uluslararası gerilimler ve savaşın neden olduğu güç kaybı siyasi krizlere örnek olarak verilebilir (Pira ve Sohodol, 2015).

Siyasal krizler, caydırıcı ve istihdamı azaltıcı etkisi ile piyasadaki yeni yatırımlara engel olmakta ve dolayısıyla ekonomik sorunların doğmasına da neden olmaktadır.

Eren (2001) çalışmasında, siyasi krizlerle karşılaşan ülkelerde; şirketler faaliyetlerini durdurabilmekte, vatandaşların ilişkileri ve mali durumları konusunda kısıtlayıcı önlemler uygulayabilmekte, uluslararası ilişkilerde problemlerle karşılaşabilmekte, ithalat ve ihracat ambargoları yaşayabilmekte, petrole ve diğer enerji kaynaklarına erişimleri engellenebilmekte, ambargoların döviz piyasasına yönelik yıkıcı etkilerini yaşayabilmekte, et, süt, meyve ve sebze gibi gıdaların ithalatı veya ihracatı engellenebilmekte, endüstriyel ve teknolojik ürünlerin ihracat ve ithalatı engellenebilmekte, bankalara ambargolar uygulanabilmekte, vize kısıtlamaları getirilebilmektedir. Bu yaşanan olumsuzluklar siyasi kriz yaşayan ülkelerin ekonomisinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. İstikrarsızlık ve ekonomideki olumsuz gidişten dolayı yabancı yatırımcıların finansal desteklerini çekmesi, ülkedeki yatırımları da negatif yönde etkileyebilmektedir (Eren, 2001: 231).

2006 yılında Fransa’nın gündeme getirdiği “Ermeni soykırımı” meselesini reddeden Türkiye, Fransa ile siyasi bir kriz yaşamıştır. Sözde ‘Ermeni soykırımı’ adı altında başlatılan bu karalama politikasına karşın Türkiye tepki göstermiştir. Fransa’da yaşayan Türk vatandaşları sokaklara çıkarak tepki göstermiş ve bu politikaların karşısında

durmuştur. Yaşanılan bu durum iki ülke arasındaki siyasi ilişkilere zarar vermiştir. Fransa ile yaşanan bu kriz neticesinde, 2001 yılında Fransa ile ithalatın %35,3 oranında azaldığı, Fransız turist sayısındaki artış oranının 2002 ve 2003 yılında bir önceki yıla göre sırasıyla %3,5 ve %8,7 oranında azaldığı görülmüştür (Kesimli, 2011; Akt: Aydınbaş, 2018: 31).

### **2.5.3. Doğal Afetlere Dayalı Krizler**

Doğal Afetler; volkanik patlamalar, sel, hortum, kasırga, deprem, kimyasal ve nükleer serpintiler, asit yağışları, çığlar, deniz ve göl su seviye yükselmeleri, yıldırım, kuraklık, dolu ve don olayı gibi meteorolojik ve meteoroloji karakterli doğal afetler olarak adlandırılır (Küçükaltan vd., 2015: 27).

Doğal afetler gerçekleştikleri ve etkiledikleri tüm bölgeler de kriz nedenidir. Bu krizler aynı zamanda ekonomik ve siyasi krizlere de yol açmaktadırlar.

İnsanların etkisinin bulunmadığı volkanik patlamalar gibi bir olay doğal bir olaydır. Ancak doğal bir tehlike değildir. Doğal bir olay, yerleşim alanları söz konusu ise ve bu alanlarda meydana gelirse tehlikeli bir olay durumuna geçer. Beklenmedik bir şekilde, aniden oluşan, can ve mal kaybına neden olan tehlikeli bir olay ise doğal bir afettir (Yavaş, 2005: 282). Doğal afetlerden kaynaklanan olayların etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Akar, 2013: 40):

- Afet nedeniyle ölüm sayısının artışı,
- Eğitim ve sağlık faaliyetlerinde düşüş,
- Konut faaliyetlerinde meydana gelen azalma,
- İşsizlik oranlarında artış olması,
- Elektrik, su, ulaşım ve iletişim gibi temel hizmetlerin geçici olarak yürütülememesi,
- Tarım ve endüstriyel ürünler için hammadde ve yiyecekler de kıtlık yaşanması,
- Kurtarma ve yeniden yapılanma döneminde kamu faaliyetlerinin artması ve istihdam yapısının değişmesi,
- İhracat hacminde azalış, ithalat hacminde artış ve bütçe açığı oluşması.

### **2.5.4. Ekolojik Krizler**

Ekolojik sorunların belli bir süre içinde bir ülkede aniden ortaya çıkması ile oluşan buhran ekolojik kriz olarak açıklanabilir. Özellikle sanayileşmenin arttığı 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren daha sık karşılaşılan bir kriz türü olduğu söylenebilir. Çölleşme, küresel ısınma, asit yağmurları, zehirli atıklar, hormonlu bitkilerin üretimi, çarpık

sanayileşme, hayvansal hastalıklar (deli dana hastalığı, şap, kuş gribi vb.), su kirliliği, hayvanların ve bitkilerin yok edilmesi vb. ekolojik kriz türleridir (Küçükaltan, Tükeltürk ve Çiftçi, 2012: 26).

Ekolojik krizin yarattığı toplumsal sorunlar, tarım ve turizm gibi sektörleri dolayısıyla gıda endüstrisini negatif yönde etkilemektedir. Bölgelerin taşıma kapasitesini dikkate almadan, planlama yapılmadan inşaata açılan alanlar, orta ve uzun dönemde ekolojik krizlere neden olmaktadır (Kılavuz, 2015).

Çavuşgil (2010), tarım arazilerinin uygunsuz kullanımı, orman yangınları gibi etmenler çölleşme faktörünü beraberinde getirerek ekolojik krizlere sebep olmaktadır. İklimsel değişim ile birlikte; kara ve deniz buzullarının erimesi, ortalama deniz seviyesinin yükselmesi, iklim kuşaklarının yer değiştirmesi, aşırı uç hava olaylarının artması ve etkilerinin kuvvetlenmesi ile kuraklık, çölleşme ve içme suyunun azalması gibi tüm dünyada eko sistemi ve yaşam kalitesini etkileyecek sonuçlar ile karşı karşıya kalmak mümkündür (Akt: Küçükaltan vd., 2012).

#### **2.5.5. Biyolojik Krizler**

“Biyolojik Ajan; insanda, bitkilerde ve hayvanlarda hastalık yapan ya da teçhizatı zarara uğratan organizmalar ya da bunların oluşturduğu toksinlerdir. Biyolojik savaş ise; insan, evcil hayvan ve faydalanılan bitkilerde ölüm veya zarar meydana getirmek, teçhizatı zarara uğratmak amacıyla canlı organizmaların veya bunların toksinlerinin kasten kullanılmasıdır” (ms.hmb.gov.tr, 2019).

İnsanlarda hastalık oluşturmak ve ölüme yol açmak için bakteri ve virüslerin genetik mühendisliği sayesinde kullanılması ve bu sayede oluşan biyolojik krizler 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyayı derinden etkilemiştir. “Kimyasal savaş” kelimesi çoğunlukla “biyolojik savaş” kelimesinin yerine kullanılmakta veya bu iki kelimenin beraber kullanıldığı görülmektedir” (ms.hmb.gov.tr, 2019).

Biyolojik silahlar;

- Canlılara zarar veren en tehlikeli ve öldürücü silahlardır,
- Solunum, sindirim ve deri yoluyla vücuda girerler,
- Kolay ve ucuz şekilde üretimleri yapılır,
- Enfeksiyon yapma gücüne sahiptirler,
- Kuluçka devreleri kısadır,
- Koruyucu önlemlerden etkilenmez, çevre koşullarına uyum sağlayabilirler

- Antibiyotiklere dirençli versiyonları geliştirilebilir,
- Teşhis ve tespitleri için özel cihazlar gerekir,
- Bulaşıcı olanları da mevcuttur.

#### **2.5.6. Sosyal Krizler**

Ekonomik ve siyasal krizlerin uzaması halk ayaklanmaları gibi bir dizi toplumsal sorunları da beraberinde getirmektedir. Ülke yönetimi ile ilgili sorunlar, oluşan krizlerde yönetimin yetersiz kaldığının düşünülmesi veya adaletsiz yaklaşım olduğunu düşünen halk kitleleri tarafından iç savaflara kadar sürebilecek isyanlar, sosyal krize kaynaklık etmektedir (Küçükaltan vd., 2015: 37).

21 Temmuz 2005 yılında Kenya parlamentosunda tartışılan Anayasa değişikliği ile ilgili konuların halkı ayaklandırması siyasal boyutlu sosyal krizlere örnek verilebilir. Aynı şekilde 2001 yılında Arjantin’de IMF’nin “Yapısal Uyum Ekonomik Programı” na tepki gösteren halkın, market ve alışveriş merkezlerini yağmalaması ve çatışmalar çıkması da ekonomik- sosyal krizler için bir örnektir (Küçükaltan vd., 2015: 37).

#### **2.5.7. Siyasal Şiddete Dayalı Krizler (Terörizm)**

Siyasal Şiddete Dayalı Kriz (Terörizm); “Rakip etnik ya da dini grubu, ülkenin bütünü, ulusal hükümet ya da siyasi partiyi, veyahut genel anlamda kamuoyunu içeren hedeflerin içine korku salmak suretiyle söz konusu hedef kitleleri tehdit etmesi, ideolojik bir görüş taşıdığını öne sürerek, savunmasız insanları fiziksel olarak yok etmeye dayalı bir karmaşa ortamını ifade etmektedir. Siyasal krizler, politik alanda oluşan karmaşa ortamıdır”(Sarı ve Tınaz,2018).

Terörizmi tanımlamak için farklı ülkelerde kendi ideolojilerine ve bakış açılarına göre tanımlar yapılmıştır. Ancak terörizmle ilgili her ulusun kendi yapmış olduğu tanımlamanın dışında ortak bir tanım yapmanın yararları şu şekilde ifade edilebilir (Sarı ve Tınaz,2018:20);

- Uluslararası bir strateji oluşturmak,
- Terörizme karşı uluslararası duyarlılık derecesini artırmak,
- Uluslararası anlaşmaları düzenleyebilmek ve yürütebilmek,
- Suçluların geri iadesi hususunda daha etkili politikalar geliştirmek,
- Terörizmle ilgili uluslararası kabiliyeti artırmak,
- Failler ya da destekçilere karşı cezai müeyyide uygulamak,
- Terör örgütlerinin yasal haklılık kazanmalarını önlemek,

- Terör örgütlerini hedeflerine ulaşmak için şiddet içermeyen alternatifler bulmaya teşvik etmektir.

Türkiye’de 1984 yılından itibaren PKK terör örgütü tarafından gerçekleştirilen her türlü eylem, Türkiye ve Rusya arasındaki ilişkilere zarar vermek amacıyla bir FETÖ üyesinin Rusya’nın Türkiye Büyükelçisine yönelik gerçekleştirmiş olduğu suikast veya İstanbul-Atatürk Havalimanında DEAŞ mensubu teröristler tarafından gerçekleştirilen saldırıları siyasal şiddete dayalı krizlere örnek verilebilir”(Sarı ve Tınaz,2018).

### **2.5.8. Yönetim Kaynaklı Krizler**

Yönetim kaynaklı krizler, yanlış verilen yönetim kararları, kuralların yanlış uygulanması veya kurallara uyulmamasından kaynaklanan krizlerdir (Haşit, 2000).

Krizler, yalnızca beklenmedik koşullar altında gerçekleşmeyebilir. Örgütlerin olumsuz etkileşimlerle ilgili sinyalleri tam olarak ve zamanında algılayamaması genellikle krizlere yol açar. Bu durum ihmalden, çevresel değişimlere ilişkin yeterli bilgi toplayamamaktan veya deneyim eksikliğinden kaynaklanabilir. Kısa vadeli planlar üzerinde çalışarak, uzun dönemde stratejik planlar uygulayan örgütler faaliyetlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirerek, ürün ve hizmet kalitelerini artırarak, Ar-Ge çalışması yaparak çevreye uyumunu artırmalı ve olası krizleri önlemelidirler (Haşit, 2000).

Yönetim kaynaklı krizlere örnek olarak 13 Mayıs 2014 tarihinde Manisa Soma’da bulunan bir maden ocağında meydana gelen trafo patlaması gösterilebilir. Çıkan yangın sonrasında 301 maden işçisi hayatını kaybetmiştir. Konu ile ilgili yönetmelik şartlarının yerine getirilmediği, iş sağlığı ve güvenliği konularında ihmal olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca havalandırma, yangınla mücadele, acil kaçış planı vb. içeren acil durum planının hazırlanmamış olması, zorunlu tatbikatların yapılmamış olması facianın büyümesine neden olmuştu (Özgür, 2018).

### **2.5.9. Salgın Hastalık Kaynaklı Sağlık Krizleri**

Geçmişten günümüze kadar insanlığın en büyük felaketlerinden biri salgın hastalıklardır. Hayvanlardan, topraktan, sudan veya insandan insana geçen veba, sıtma, tifo, çiçek, kolera, verem, grip gibi salgın hastalıklar tarih boyunca toplum hayatını etkisi altına alarak ekonomik, demografik ve sosyal sıkıntılar doğurmuş hatta geçici ve daimî göçlere sebep olmuştur (Başaoğlu, Uçar ve Doğan, 2015).



Salgın hastalıklar insan sağlığı ile ilgili kısa vadeli sonuçların ötesinde orta ve uzun vadede önemli sosyal, ekonomik ve siyasi krizler doğurmaktadır. Sağlık krizleri anlam itibari ile biyolojik krizler ile karıştırılmaktadır. Ancak biyolojik krizler; ölüm veya zarar meydana getirmek amacıyla canlı organizmaların veya bunların toksinlerinin **kasten** kullanılmasıdır (Atıcı ve Tunç, 2020).

Kriz türleri arasında literatürde çok rastlanılmayan veya önem derecesi düşük olarak görülen salgın hastalıklara bağlı sağlık krizleri, 2020 yılında Covid-19 pandemisi ile tüm dünyanın gündemine oturmuştur. Başlangıçta bir sağlık krizi şeklinde ortaya çıkan kriz zaman içerisinde sosyo-ekonomik kriz hatta küresel krize doğru evrilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak ilan edilen Covid-19 salgını, toplumsal yaşamın her alanını etkisi altına alarak mevcut bireysel ve toplumsal alışkanlıklarımızda dramatik değişimlere yol açmıştır (Atıcı ve Tunç, 2020).

Halen içerisinde bulunduğumuz koronavirüs (Covid-19) salgını, bizlere salgınların nelere mal olabileceğini ve neden olduğu krizleri kontrol etmede ulusal politikaların önemini açıkça göstermektedir. Devletlerin küresel koronavirüs salgınıyla mücadeledeki başarı veya başarısızlığı birçok farklı açıdan karşılaştırılabilmektedir. Siyasal ve toplumsal kültürler, devletlerin yönetim tarzları, devletlerin yapıları gibi farklı değişkenler üzerinden de devletlerin krize müdahale süreçleri de ayrıca değerlendirilmektedir (Uzun ve Yıldız, 2020).

## 2.6. Kriz Süreci

Krizler beklenmedik ve ani şekilde oluşurlar. Örgütlerin karşılaştığı krizler, örgüte veya döneme has özellikler göstermekte olsa bile tüm krizlerin ortak özellikleri ve düzenleri bulunmaktadır. Örgütlerin krizlere hazırlıklı olma düzeyleri Milburn ve arkadaşlarına (1983) göre şöyle sınıflandırılmıştır;

*Krize yatkın olmak:* Geçmişteki tecrübelerinden ders çıkaramayan, çevre analizlerini yapamayan ve erken uyarı sistemlerini dikkate almayan örgütler, krize yatkın olarak değerlendirilir.

*Krize duyarlı olmak:* Krize duyarlı örgütler iç faktörlerden kaynaklanan krizlere dair planlamalar yapmış olsalar bile dış çevre faktörleri ile ilgili planları zayıftır.

*Krize kısmen hazırlıklı olmak:* Örgütler, krize karşı planları olmasına rağmen geniş çapta ve büyük boyutlu krizlerde sorun yaşarlar.



*Kriz dayanıklı olmak:* Olası krizlere karşı tam bir önlem geliştirememiş olsalar bile, iyimser bir tablo hakimdir.

*Kriz hazır olmak:* Krizlere karşı etkin plan ve programları mevcut olup, insan faktörü oldukça gelişmiştir.

Krizler temel olarak üç evreye ayrılmaktadır (Vergiliel-Tüz, 2014); kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdir.

### **2.6.1. Kriz öncesi dönem**

Bu dönem başlangıç, yani krizin kuluçka dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu evre krizin uyarı evresidir. Kriz belirmeden önce belirtiler aşama aşama giderek artar. Bu belirtilerin farkına varan örgütler, krizi önleyebilir veya krizi hafif olarak atlatabilirler.

Kriz Öncesi Dönem; körlük, eyleme geçememe ve yanlış eylem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Weitzel ve Johnson, 1989; Akt: Vergiliel Tüz, 2014).

*Körlük Aşaması:* Krizin fark edilmesi gereken dönem olarak bilinir, birtakım dedikoduların, rivayetlerin çıkması, performans düşüklükleri bu dönemdedir. Ancak örgütler, bu olayların farkına varamadıkları için kriz ortamının içine düştüklerini de fark edemezler.

*Eyleme Geçememe Aşaması:* Kriz devam ettiği halde örgütlerin olağan faaliyetlerine devam ettiği, performansın, kalitenin ve verimliliğin düşük olduğu halde eyleme geçemediği aşamadır.

*Yanlış Eylem Aşaması:* Sorunların fark edildiği ve örgütlerin bilindik yöntemler ile panik içinde eyleme geçtiği aşamadır. Bu dönemde huzursuzluk ve gerilim çok fazladır.

### **2.6.2. Kriz dönemi**

Hücum safhası veya kronik safha olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin kriz öncesi dönemde krizin sinyallerini fark etmediği ve krizin içine girdiği dönemdir. Kriz etkileri yoğun şekilde ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanları üzerindeki gerilim ve panik durumu artmış, motivasyon, iş verimliliği düşmüştür. Üretim ve hizmet kalitesinde de ciddi dalgalanmalar yaşanmaktadır.

Kriz dönemlerinde stres ve baskı ortamına bağlı yaşanan örgütsel iklim oluşumu istenmeyen bir durumdur. Varol'a (1993) göre "*Örgütsel iklim, örgüt kültürünün örgütte*

yarattığı hava ve ortam olarak tanımlanmaktadır". Bu dönemde ortam gerilimi kriz öncesi durumdan daha fazladır ve örgüt içi çatışmalar artmıştır.

Örgütsel çatışma; iki bireyin fikir ayrılığından kaynaklanan *bireysel çatışmalar*, aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların çatışmaya girmesi ile *gruplararası çatışmalar*, farklı görev, yetki sorumluluğa sahip bölümlerin yaşadığı *bölümlerarası çatışmalar* ve son olarak iki farklı örgütün aralarındaki çatışma ile ortaya çıkan *örgütlerarası çatışmalar* olmak üzere dört farklı boyutta gerçekleşebilmektedir (Eren, 2001. 551-552). Bu çatışma türleri her şeyin normal olduğu dönemlerde de görülebilir ancak kriz zamanında örgütler üzerindeki yaşanan bu çatışmalar daha derin izler bırakmaktadır.

Kriz zamanlarında, yöneticiler üzerinde baskı ve gerilimin daha da artması nedeniyle yöneticiler zaman zaman daha otoriter yönetim kararı almaktadırlar. Ancak otoriter yönetim yaklaşımının seviyesinin çok iyi ayarlanması gerekmektedir aksi halde çalışanlar arasında huzursuzlukla birlikte ortaya çıkan ciddi iş kayıpları ve iş konusunda geri çekilme davranışları krizin etkisini arttırabilir (Pira ve Sohodol, 2015: 51).

Kriz dönemlerinin en önemli özelliklerinden birisi de merkezileşmedir. Merkezileşme otoritenin kullanımı açısından kriz dönemlerinde uygun görülse de örgütün fiziksel dağılımı açısından daha az sayıda katmana sahip yatay organizasyonlar tercih edilmelidir. Kriz sürecinde, örgütteki herkesin itiraz etmeden hiyerarşiyi kabul etmesi ve nihai kararı verecek bir otoritenin olması açısından merkezileşme önemli bir yer tutmaktadır (Fink, 1989: 20).

### **2.6.3. Kriz sonrası dönem**

Krizin son aşamasıdır. Bu dönemde yönetim, yeniden yapılanma ve alışma devresine geçiş yapmaktadır. Örgütler krizi atlatabilecek çözümler getirmiş ve krizi başarı ile çözmüşlerse bile bu son evrede, örgütün çevre ile ilişkileri bozulmuş, satış oranları düşmüş ve tüketicilerin güveni azalmış olabilmektedir (Turan, 2005). Kriz sonrası dönem, çözümleme dönemi olacaktır. Örgütler, eski yönetim ve çevre standartlarını tekrar kazanmak için mücadele edecek ve sakin, sağduyulu hareket etmek zorunda kalacaklardır.

## **2.7. Kriz İle İlgili Kavramlar**

### **2.7.1. Risk**

Fransızca da risqué (çekince) anlamında kullanılmış olan kavram, faaliyete geçerken zarara uğramayı göze alarak, olayın kestirilemeyen yani tahmin edilemeyen kısmı olarak

tanımlanmaktadır (Hançerlioğlu, 1992: 59). Risk ve belirsizlik kavramı zaman zaman birbirine karıştırılmaktadır ancak risk ortamını belirsizlikten ayıran en önemli nokta; geçmiş, gelecek ve şimdiki konular ile ilgili belirli oranda daha sağlıklı öngörü yapılabilmesidir (Çelik, 2010: 5).

Alınan riskin büyüklüğü ve krizin şiddeti örgütten örgüte değişim göstermektedir. Birçok faktör riskin minimize edilmesine veya riskin artmasında rol oynamaktadır. Risk, gelecekteki olasılıklar dikkate alınarak etkin bir şekilde değerlendirilen tehlikeleri açıklar. Bu bakış açısı ile kapitalizm, risksiz düşünülemez (Giddens, 2000: 38). Küresel terörizm ve mali kriz gibi uluslararası sorunlar kontrol edilmesi zor bir noktaya doğru ilerlerken, modern toplumdaki riskler çok ve çeşitli olmaktadır.

Kotler ve Caslione (2017), “Riskleri belirlemenin ve yönetmenin kolay olmadığını, bu yüzden riskleri önceden tahmin etmek için; planlar ve stratejiler geliştirmenin ve liderler için yeni disiplinler aşılamaı öğretmenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu yeni ve gerekli davranış biçimleri, günlük karar vermenin temelini oluşturduğu zaman, bu şekilde hareket eden şirketlerin çalkantılar döneminde daha başarılı olacaklarını ifade etmiştir.”

### **2.7.2. Belirsizlik**

“Belirsizlik” özelliği ve niteliği ile ilgili bilgi bulunmayan ortam veya sonuca ulaşmayı sağlayacak faktörlerin bulunamaması” olarak ifade edilmektedir” (Türk Dil Kurumu-TDK, 1969: 95). Kriz ortamında yapılan faaliyetlerin belirsizlik göstermesi örgütleri çoğu zaman yanlış uygulamalara yöneltmektedir. Bu yüzden esnek örgüt yapılarına duyulan gereksinim günden güne artış göstermektedir (Milburn vd., 1983: 92). Bauman ve arkadaşları (2017) belirsizliğin, kurumlar ve işletmeler için bir tehdit olarak görülmesine rağmen, aynı zamanda fırsatların da habercisi olduğunu ifade etmiştir. Kaos ve kaosun iç içe geçtiği postmodern dünyada, kaotik sistem bir tehdit unsuru ve yeni fırsatları içeren bir olasılık durumu oluşturmaktadır. Kaotik yapıdaki örgütler ve uluslar için, fırsat ve tehdit olasılığı her zaman var olabilmektedir.

### **2.7.3. Bunalım, Buhran ve Ekonomik Çalkantılar**

Bireylerde yaşanan sıkıntı hali, ekonomik, sosyal, siyasi ve birçok alanda çeşitli bunalım ve buhranları beraberinde getirmektedir. Yaşanılan bu durum ve dönemler krizleri de beraberinde getirmektedir. Bu tür dönemlerin oluşmasındaki temel etkenler ise; ücretlerin düşmesi, kaynak yetersizliği, işsizlik oranlarındaki artışlar olarak sayılabilir.

(Çelik,2010: 8). Bunalım ve buhran genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. “Kişinin ne yapacağını bilemeyip panik olma tepkisi göstermesi “örgütlerde de kendini göstermektedir” (TDK, 1969: 35).

#### **2.7.4. Spekülasyon**

“Spekülasyon” kelimesi Fransızca kökenlidir. Gözetlemek, gözlemlemek ve fırsatı kollamak anlamlarına gelmektedir. TDK sözlüğünde ise “spekülasyon” kelimesinin anlamı; ticarete kullanım şekliyle “vurgunculuk” anlamına gelmektedir” (TDK, 1969: 110). Spekülasyon eylem olarak risk barındırmaktadır fakat suç değildir. Ekonomi de yaşanan mevcut durumun analizi sonrasında belirli oranda risk alınmakta ve kazanç sağlayabilmek için çaba gösterilmektedir.

#### **2.7.5. Kaos**

TDK’ya (1969) göre kaos kelimesi; “evrenin düzene girmeden önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu, kargaşa hali”dir. Kaos teorisine göre dünyanın sürpriz ve karmaşıklıklarla şekillenen yapısı içinde örgütler çoğu zaman yaşadıkları değişiklikleri geleneksel yöntemler ile çözmekte yetersiz kalmakta ve kontrol mekanizması oluşturamamaktadırlar. Örgütlerin yapılarında sağlanmaya çalışılan düzenli ve sistematik işleyişlerin sanılanın aksine aniden, tesadüfi şekilde ortaya çıktığı görüşüne de ulaşılabilir (Koçel, 2010; Akt: Çelik, 2010: 13).

#### **2.7.6. Çatışma**

Çatışma, “iki veya daha fazla bireyin ya da grubun amaçlara ulaşma yolundaki mücadelesinde anlaşmazlık, uyuşmazlık” olarak tanımlanır (TDK, 1969: 53). Ayaklanma, devrim, savaş gibi terimleri de içine alan “çatışma” kelimesi genel olarak kriz kavramı ile yakın ilişki içinde olduğu söylenebilir. Örgütler, çatışmaların varlığını kabul etmez ve umursamaz bir tutum sergilerler ise kriz ortamı doğabilir.

### **2.8. Kriz Yönetimi**

Kriz tanımlarında olduğu gibi, kriz yönetimi ile ilgili literatürde birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Kullanıldığı alandan bağımsız olarak ele alındığında; Kriz yönetiminin “ortaya çıkan bir krize karşı müdahale etmeye ve kontrol altına alınmasına yönelik tepkisel bir süreç “olarak ifade edilebilir.

Kriz yönetimi tanımını belirleyen asıl nokta kriz tanımıdır, Belirlenen amaçlar ve yönetim tanımı ve kriz türleri ile birleştirildiği zaman belirleyici bir kriz yönetimi tanımına

ulaşmak mümkündür. Genel bir bakış açısı ile ele alındığında; Kriz yönetimi; krizlere karşı erken uyarı sinyallerinin değerlendirilerek istenmeyen bir krizin ortaya çıkmasının önlenmesi, kriz sırasında krizin ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlerin yönetilmesi, kriz sonrası değerlendirme yapılarak gerekli öğrenmenin sağlanması sürecidir. Bir başka tanıma göre; kriz yönetimi, krize neden olan etkenlerin saptanması, uzun vadede düzeltici önlemlerin alınması, gelecekte olması muhtemel bir krize karşı acil durum planı yapılmasıdır (Uras, 2017: 24).

## **2.9. Kriz Yönetimi İle İlişkili Yaklaşımlar**

### **2.9.1. Kriz ve risk yönetimi**

Risk, bir zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir istenmeyen olayın ortaya çıkma ihtimali; yaratacağı kayıp ve sakıncalı durum olarak ifade edilebilir (Pira ve Sohodol, 2004: 145).

Risk yönetimi; risklerin saptanarak yok edilmesi, yok edilemiyorsa azaltılması üzerine kurulmuştur. Risk yönetimindeki başarısızlıklar, örgütleri yok edebilir. Riskleri kötü yöneten bir işletme için yapılacak tek şey, kriz dönemindeki riskleri olabildiğince iyi yöneterek daha az zararla işletmeyi kurtarmaktır (Pira ve Sohodol, 2015: 146).

Sopow (1994), risklerin iyi yönetilmesi için potansiyel risklerin belirlenmesi gerekir. Örneğin, her şirket, finansal, hukuksal boyuttaki işleyişleri, girdileri, üretim süreçlerini, vergi konularındaki risklerini belirlemek zorundadır. Risk yönetiminde ikinci önemli unsur, risklerin oluşturacağı maliyetlerin hesaplanmasıdır (Akt: Pira ve Sohodol, 2015: 146).

### **2.9.2. Kriz ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri; örgütün çeşitli seviyelerinde personelin işe alımı, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve örgüt içinde etkinliğinin artırılması gibi bir dizi faaliyetleri içine alırken, personelin eğitimi, gelişimi, motivasyon ve iş gücünün artırılması, iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok konu insan kaynakları yönetiminin örgütsel amaçları arasındadır (Vergiliel-Tüz, 2014: 223).

Küçük ve Bayuk (2007) çalışmasında krizlerin, örgütlerde planlanmamış değişiklikler ortaya çıkararak işletmeyi mevcut yöntem ve tecrübelerin dışına çıkmaya zorladığını ve krizlerin ortaya çıkması ile birlikte çalışanlarda stres ve gerilimin artması, çatışmaların çıkması krizin insan kaynakları üzerindeki en önemli etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Kriz döneminde motivasyon, normal zamanlara göre iki kat daha önemlidir. Bu konuda yöneticilerin görevi ise daha da artmaktadır. Kriz zamanında, yönetici, çalışanların performansını arttırmak, düşük performanslı olan kişilerin tutum ve davranışlarını gözlemleyerek işletmeye daha yararlı hale getirecek şekilde motivasyonlarını yükseltmek, performansı yüksek kişilerin, sahip olduğu olumlu davranışları desteklemek gibi bir amaç üstlenmelidir. Çalışanlar ve örgüt için önemli olan kriz dönemlerinden en az kayıpla çıkmaktır. Dayanışma içinde yaratılan sinerji, kriz dönemlerinin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır (Baltaş, 2002: 35).

### **2.9.3. Kriz ve Değişim Mühendisliği Yönetimi**

Örgütler sürekli değişen çevre ve rekabet koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Değişim denildiği zaman, normal bir süreçten değil, tüm bilgi-işlemin, örgüt yapısının ve kültürünün değiştiği planlı bir dönemden söz edilmektedir (Pira ve Sohodol, 2015: 57).

Değişim mühendisliği temelde iş süreçlerinin yeniden tanımlanması ve tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği ve reorganizasyon birbirlerine çok yakın kavramlar olarak görülmesine rağmen reorganizasyon; örgüt yapısı içinde fonksiyonel yapıyı değiştirerek az ya da çok bir sonuç bekler ancak değişim mühendisliği az girdi ile daha çok sonuç elde etmeye odaklanmıştır. Bu nedenle değişim mühendisliği, belirsizliğin yoğun olduğu dönemlere daha uygundur. Ford, değişim mühendisliğini uygulayarak organizasyonel değişimi sağlamış, krizden kaçışı başararak %75 iyileştirme ve tasarruf sağlamıştır (Hammer, 1990: 106; Akt: Akıncı, 2011).

Değişim mühendisliği adı verilen işletme yöntemi, gelecekteki başarıları ve olası krizlerden kaçınmak için bir dönüm noktasına giren örgütlerin yeniden tasarlanması ve doğru büyüklüğünün bulunması için iş sürecini ve kültürünü, insan kaynaklarını, iletişim teknolojilerini değiştirmeyi; şirketin organizasyon süreçlerinin yeniden tasarlanması ve hayata geçirilmesi için bu süreçlerin radikal düşünce ile hayata geçirilmesi çalışmalarını sağlamasıdır (Pira ve Sohodol, 2015: 60).

### **2.9.4. Kriz Ve Örgüt Kültürü**

Kültürün çok çeşitli tanımları olmasına karşın, ortak noktalar, öğrenilebilir davranışlar olduğu toplum ve topluluklar tarafından paylaşılması, değişebilmesi, insanın psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını karşılaması, tamamlayıcı etkisinin olmasıdır (Akıncı, 2011: 32). Örgüt kültürünün özelliklerini şöyle ifade etmek mümkündür (Eren, 2001: 121-122);

- Örgütsel kültür öğrenilmiş veya edinilmiş bir olgudur,
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin ve değerlerin düşünce, bilinç ve hafızasında meydana gelir,
- Örgütsel kültür biçimi, periyodik olarak tekrarlanan veya ortaya çıkan bir davranış örüntüsüdür,
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilir bir olgudur.

Pira ve Sohodol'a (2015) göre; örgüt kültürü ve kriz arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında iki farklı bağlantı olduğu ifade edilebilir;

Örgüt kültürü ve ilgili özellikleri, örgütün kriz riskine maruz kalıp kalmamasında rol oynayan faktörlerden biri olarak kabul edilir. Örgütün çeşitli olaylardan, gelişmelerden, risklerden ve sorunlardan etkilenme derecesi, krize hazırlığı, duyarlılığı, kriz algısı ve kriz önleme çalışmasına yönelik algısı kültürel dinamiklere göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütü hem krizle karşılaşma riskini en aza indiren hem de tüm gelişmelerden etkilenen ve krizle karşılaşma potansiyeli yüksek bir ortam yaratan bir yapıya sokabilir (Pira ve Sohodol, 2015: 106).

Örgütsel kültür ve kriz ilişkisindeki ikinci bağlantı, örgütlerin kriz ile tanıştıkları an ortaya çıkar. Bu noktada kültürel yapının, örgütün krizle mücadelesi, kriz döneminde parçalanmanın önlenmesi gibi konularda etkisi vardır, Örgüt kültürü, krizin içinden çıkmak için herkesin özverili bir şekilde mücadele etmesini sağlar. Ancak örgüt kültürü, kriz dönemi ve kriz sonrası örgütü yeniden yapılandırmak için her türlü çabayı ve katkıyı sağlamak anlamında bu süreçlere olumlu katkı sağlayacak özelliklere sahip değilse, yaşanan krizler örgüte çok zarar verebilir ve hatta çökmesine neden olabilir (Pira ve Sohodol, 2015: 107).

Sonuç olarak, kuruluşların krizlerle karşılaşma risklerini en aza indirmek ve en az kayıpla üstesinden gelmek için kültürel yapılarının iyi analiz edilmesi, aksayan noktaları iyileştirmek için araştırma yapılması ve örgüt kültürünü uygun şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Bechard ve Pritchard, 1992).



### 3. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ

#### 3.1. Yiyecek İçecek İşletmelerine Genel Bakış

Araştırmanın bu bölümünde; yiyecek ve içecek işletmeleri kavramı incelenecek, yiyecek içecek işletmelerinin özelliklerinin neler olduğu ve nasıl sınıflandırıldıkları ele alınacaktır.

##### 3.1.1. Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Kavramı

Yiyecek İçecek İşletmeleri; insanların kendi yaşadıkları yerleşim yerleri dışında yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak üzere aldıkları hizmeti, satın alarak işleyen, üreten ve satış yaparak yiyecek içecek hizmeti veren, bu hizmetin yanında eğlence faaliyetleri de sunabilen farklı ölçek ve özelliklere sahip ticari ve kurumsal nitelikteki tüm kuruluşları kapsamaktadır (Sökmen, 2003). Yiyecek ve içecek işletmelerinin asıl amacı, müşterilerinin yeme içme ihtiyacını karşılamak olsa da bunun yanında kaliteli hizmet vermeyi hedeflemeleri gerekmektedir (Aktaş, 2010).

Restoran işletmeleri; müşterilerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını bağımsız olarak ya da konaklama sektörü içerisinde kâr amacıyla karşılayan işletmelerdir (Aktaş, 2010). Restoran kelimesi Fransızca “restaurer” (restore) kelimesinden gelmiştir. Restaurer kelimesinin sözlük anlamı; “tamir edilen/ yenilenen”dir. Gastronomide ise restaurer kelimesi “tazelik ve dinçlik veren” anlamında bilinmektedir. Monsieur Boulanger, 1765 yılında Paris’te bugünkü anlamda ilk restoranını “Restorante” adı altında açmıştır. Bu isim yıllar sonra restaurant (restoran) şekline dönüşerek, yiyecek-içecek işletmelerinin bir bölümüne verilen genel bir isim haline gelmiştir (Maviş, 2003).

Günümüzde yiyecek ve içecek sektörü dünya çapında geniş bir alana yayılmış ve her geçen gün devam eden büyümeyle milyonlarca yiyecek ve içeceğin sunulduğu bir sektör haline gelmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin sayısının ve toplum içindeki öneminin artmasında bazı temel faktörlerin bir veya birkaçının kişiye sağladığı doyum esasına dayanmaktadır (Sökmen, 2003: 21);

- Dışarıda çalışırken veya dinlenirken eve yemek yemek için gelmek istememek (Kolaylık),
- Farklı yerlerde farklı lezzetler tatma ihtiyacı (farklı lezzetler),
- Yemeği hazırlamakla geçen sürenin fazla olması (işçilik),
- İnsanların yaşadıkları sosyal çevre gereği, dostlarını veya konuklarını modaya uygun ve/veya lüks mekânlarda ağırlamak istemeleri (sosyal statü),



- Yıldönümü, doğum günü gibi özel günleri kutlamak amacıyla dışarıda yemek yeme arzusu,
- Herhangi somut bir ihtiyaca veya nedene bağlı olmaksızın anlık kararlar.

İnsanların yemek yeme ihtiyaçları buna ek olarak kişilerin boş zamanlardaki artış, tüketicilerin demografik belirleyicileri, coğrafik değişimlerin etkisi, ulusal ve uluslararası düzeyde seyahat/gezilere katılımlarının artması, kentleşme ve şehirleşme gibi birçok faktöre bağlı olarak değişim göstermektedir (Türksoy, 2015: 11).

### **3.1.2. Yiyecek İçecek Sektörünün Gelişimi**

Yiyecek ve içecek işletmelerinin gelişimi incelendiğinde, ilk insanların besin ihtiyaçlarını doğadan buldukları bitkiler ve meyvelerle karşılamaya çalıştıkları, onlara saldıran hayvanları öldürmek için ise taş ve sopa gibi aletleri kullanarak hayvanların etlerini yedikleri bilinmektedir. Ateşin bulunması ile birlikte toplanan veya avlanan yemeklere ilk kez pişirme işlemi uygulanmıştır. Arkeolojik çalışmalar sonucunda avcılığın ilk bulguları olan saldırı aletlerinin yanı sıra başak gibi ürünlerin kalıntılarına ve resimlerine rastlanmıştır. M.Ö. 6000-5000 Geç Neolitik Dönemde ise yemek kültürü için önemli bir buluş olan çanak-çömlek kalıntıları bulunmuştur (Gürsoy, 2004).

Toplu yemek kültürü ile ilgili ilk belgeler ise ilk defa M.Ö. 5000’li yıllarda İsviçre Gölleri çevresinde toplu yemekler yendiğine dair bulunan kayıtlardır. Eski Mısır tapınak ve mezarları üzerinde görülen figürler de insanların bu dönemde toplu yemek yediklerini göstermektedir. Ayrıca krallık ve imparatorlukların orduya ve halka moral yemekleri ve şölenler düzenleyerek toplu yemek yemeye verdikleri önemi ortaya koymaktadır (Korkmaz 2010).

Tarihte ilk meyhanelerin M.Ö. 1700 yılında ortaya çıktığı görülürken, M.Ö. 520 yılına uzanan kayıtlarda akşam yemeğinin tek tabakta servis edildiğini belirtilmektedir (Gürsoy, 2004). 8. yy’da Batıda hanların, doğuda kervansarayların kurulmasıyla ilk yiyecek içecek işletmelerinin de temelleri atılmıştır. Ülkemizde ise ilk örnekler imarethane ve aşevleridir (Korkmaz, 2010: 125). 1900’lü yılların başında ise Fransa’da modern menü (Nouvelle Cuisine) konseptinin mimarı olarak kabul görmüş, şefler için aynı zamanda bir eğitim merkezi haline gelen “La Pyramide” isimli restoranın kurucusu Ferdinand Point restoran işletmeciliğine önemli katkılarda bulunmuştur (Bourdain, 2004).

Restoran işletmelerinin yaygınlaşmasında bir diğer önemli olay ikinci dünya savaşıdır. Savaşın sona yiyecek endüstrisinde büyük bir değişim yaşanmaya başlamıştır.

Fabrikaların, büro ve okulların kendi yiyecek servis birimlerini kurmaları, restoran işletmelerine talebi oldukça arttırmıştır (Maviş, 2003).

1950, 1960 ve 1970 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kaliteli hizmet isteyen müşteri portföyünün gelişmesi ile birlikte yiyecek ve içecek hizmetlerinin önemi artmıştır (Koçbek, 2005).

### **3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Kentleşme hatta küreselleşme ile birlikte artan yoğun iş temposu toplumların ihtiyaçlarını ve beslenme alışkanlıklarını farklılaştırmıştır. Yiyecek içecek sektörü zaman içinde değişerek kâr amacı güden ve bu nedenle yapılan yatırımlar ile gelişen bir sektör haline gelmiştir.

Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ülkelerden ülkelere değişiklik göstermiş olsa da temel özellikler bakımından bu sınıflandırmalar birbirine benzemektedir. Avrupa Birliği'ne ait birlik içinde yer alan ülkelerde sınıflandırma konusunda ortak birtakım özellikler bulunmaktadır. Uygulamada ise, yiyecek içecek işletmeleri daha çok Kültür ve Turizm Bakanlığı yerine Belediyelere bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Aşağıda en yaygın olan sınıflandırma şekilleri verilmiştir (Denk, 2019):

#### **3.2.1. Hukuki yapılarına göre yiyecek içecek işletmeleri**

1. *Turistik İşletme Belgeli Yeme-İçme ve Eğlence Tesisleri*: Kültür ve Turizm Bakanlığından işletme belgesi alarak faaliyet gösteren ve denetimleri Bakanlıkça yapılan işletmelerdir (Denizer, 2012).
  - Lokantalar : “Lokantalar, tabldot, alakart veya özel yemek ve bu yemeklere uygun servisler ile yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir” (Resmî Gazete,2005)
    - Birinci sınıf lokantalar
    - İkinci sınıf lokantalar
  - Kafeteryalar: “Kafeteryalar, süratli, temiz ve kaliteli yeme-içme hizmetinin garson servisi olmadan müşteriye sunulduğu, müstakilen belgelendirilmeyen en az elli kişilik tesislerdir” (Resmî Gazete,2005)
2. *Eğlence Yerleri*: Eğlence yerleri; en az seksen odalı asli konaklama tesisleri, dört veya beş yıldızlı oteller, tatil merkezleri ile turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen, müşterinin öncelikle eğlence ihtiyaçlarını karşılamanın yanında, yiyecek ve içecek servisi de yapılabilen ve müstakilen belgelendirilmeyen işletmelerdir(Resmî Gazete,2005). *Belediye Belgeli Yiyecek ve İçecek İşletmeleri*: Kuruluş sırasında

belediyeden gerekli izinleri almış ve belediye tarafından denetlenen işletmelerdir (Koçak, 2010).

### **3.2.2. Amaçlarına göre yiyecek içecek işletmeleri**

Amaçlarına göre işletmeleri kâr amacı güdenler ve kâr amacı olmayanlar olarak iki grupta toplamak mümkündür.

#### **3.2.2.1.Kâr amaçlı yiyecek ve içecek işletmeleri**

Bağımsız olarak veya konaklama işletmelerine bağlı faaliyet gösteren ve faaliyetlerinden kâr elde etmeyi amaçlayan ticari yiyecek ve içecek işletmeleridir. Bu tür işletmelerde amaç, kârı maksimize etmektir. Bu nedenle genellikle daha yüksek müşteri memnuniyeti sağlamak için müşterilerine daha konforlu ve kaliteli hizmet sunarlar. Kâr amaçlı yiyecek ve içecek işletmelerinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Aykol, 2014):

- Yüksek sabit giderleri bulunmaktadır (Örneğin kira, idari giderler ve maaşlar, yıpranma payı giderleri ve araç-gereçler),
- Maliyeti düşürmek yerine satışları artırarak kârlılık sağlamayı amaçlarlar,
- Pazardaki ürün arzı değişkenlik göstermektedir,
- Esnek fiyatlama stratejisi uygulanmaktadır.

Kâr amaçlı işletmeleri de kendi içerisinde iki ana başlık altında toplamak mümkündür:

- Tüm pazara yönelik faaliyet gösteren kâr amaçlı yiyecek ve içecek işletmeleri,
- Sınırlı bir pazara yönelik kâr amaçlı yiyecek ve içecek işletmeleridir.

#### **A. Tüm Pazara Yönelik Faaliyet Gösteren Kâr Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri**

Tüm pazara yönelik faaliyet gösteren kâr amaçlı yiyecek içecek işletmeleri, hizmetlerinden yararlanmak isteyen herkese hiçbir ayırım gözetmeksizin ve koşulsuz hizmet sunan işletmelerdir Lüks restoranlar, kafe ve snack barlar, fast-food restoranlar, lokantalar ve etnik restoranlar bu sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadır.

*Lüks Restoranlar:* Genellikle beş yıldızlı otel işletmelerine bağlı veya bağımsız faaliyet gösterirler. Hedef pazar seçimleri, yüksek alım gücüne sahip kişilerdir. Restoranın iç dekoru ve ambiansı oldukça etkileyicidir, Menü genel olarak dünya mutfaklarından seçkin örnekler taşımaktadır. Üretim ve servis personeli; deneyimli, eğitilmiş ve oldukça profesyoneldir. Farklı servis türleri uygulanabilir (fransız servisi -rus servisi). Rezervasyon ile müşteri kabulü yapılır (Sökmen, 2003).

*Kafe ve Snack Barlar:* Kafe ve snack barlarda; çay, kahve, kola ve meyve suyu gibi hafif içecekler ile hamburger, kek, pizza gibi yiyecekler servis edilmektedir. Sabahın erken saatlerinden gece geç saatlere kadar hizmet veren bu mekanların masa dönüşüm hızı yüksektir. Genellikle masa servis hizmeti verilmektedir (Sökmen, 2003: 26).

*Çabuk Yemek Restoranları (Fast Food & Paket Servis):* Bu tür işletmelerde genelde self servis uygulaması vardır. Konuk ücretini ödeyerek tezgâhtan istediği mönüyü veya mönü kalemini seçerek alır ve masasına oturur. Bu tür restoranların en önemli özelliği servis son derece hızlıdır. Servis çalışanları sadece boşların toplanmasından ve masanın temizliğinden sorumludur. Zaman zaman masaya servisin yapıldığı restoranlar dünya genelinde en hızlı gelişen restoran türüdür (Sökmen, 2003: 26).

*Lokantalar:* Günlük yaşamımızda sık karşılaştığımız yiyecek içecek işletmeleridir. Mönülerinde çok çeşitli yiyecek ve içecekler olabildiği gibi mönülerinde kısıtlı bir ürün yelpazesine sahip olabilirler. Genellikle masa servisi uygulansa da self-servis olarak da hizmet verebilmektedirler. “Esnaf lokantası” tabiri bu işletmeler için sıklıkla kullanılır ve genel olarak ızgara ve sulu yemeklerin beraber sunulduğu, civarda çalışan kesimin tercih ettiği lokantalardır (Sökmen, 2003: 27).

*Özellikli Restoranlar:* Menüsü, müziği, çalışanları, servisi ve dekoruyla, bir konuyu veya temayı yansıtan restoranlardır. Bu tür restoranlar balık veya et restoranı olabileceği gibi müzik temalı bir restoranda olabilir (Sökmen, 2003: 27).

*Mom ve Pop Restoranlar:* Çoğunlukla Amerika'da işletilen bu restoran çeşidinde servis ağırlıklı olarak bayan servis personelinin çalıştığı ucuz ve temiz işletmelerdir. Genellikle bu işletmeler; kafeler, sandviç evleri, hamburger işletmeleriyle rekabet etmek zorunda kalmaktadır (Aktaş, 2010: 6).

*Etnik Restoranlar:* Dekorü, mönüsü, atmosferi, müziği, personeli ve benzeri özellikleri ile o kültürü yansıtan restoranlardır. Sunulan servis türünün ilgili kültüre bağımlı olarak farklılık gösterdiği etnik restoranlarda personelin bağlı olduğu kültürün mutfağı konusunda deneyimli olması gerekmektedir (Koçak, 2004).

*Kebap İşletmeleri:* Türk mutfağının en güzel tatlarından biri olan kebab çeşitlerini servis personeli ile veya self servis olarak misafirlerin beğenisine sunmakta olan restoranlardır. Genellikle bir veya birkaç kebab türünde uzmanlaşır, fiyatlarında standardı belirleyerek belirli bir müşteri kitlesine hitap ederler (Aktaş, 2010: 8).

*Aile İşletmeleri:* Bu tür işletmeler, adından da anlaşılacağı gibi, ailelere hizmet sunan işletmelerdir. Bu işyerlerinde kahvaltı, öğle ve akşam yemekleri bay ve bayan servis personeli ile verilmektedir. Bu tür işletmelerde yemekler sipariş türüne göre taze veya dondurulmuş ürünler kullanılarak yapılmakta olup, menüde çeşitli sandviçler, yöresel kahvaltı ve yemekler yer almaktadır. Aile işletmeleri, sıcak ve samimi atmosferi, sadelik ve uygun fiyatlı ürünleriyle tüketicilerin ilgisini çekmektedir (Aktaş, 2010: 8).

## **B. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Kar Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri**

Yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı, buldukları yer veya hedefledikleri müşteri grubu gibi faktörler nedeniyle tüm pazara hitap etmeyebilir. Bu tür işletmeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

**Ulaşım Sektöründeki Yiyecek İçecek İşletmeleri:** Otoyol kenarlarında, hava alanlarında, tren ve gemilerde verilen yiyecek içecek hizmetlerin bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Ulaşım sektöründeki yiyecek içecek işletmelerinde belirli bir sosyo-ekonomik pazar yoktur. Hangi ulaştırma türünde olduğuna göre birtakım farklılıklar doğurmaktadır. Bu işletmeler dört grupta ele alınır (Koçak, 2010):

*Karayolu:* Tarihte yer alan han ve kervansarayların yerini bugün otoyol kenarlarında kurulan mola noktaları almıştır. Çoğunlukla benzin istasyonları, outletler, hediyelik eşya dükkanları ve moteller gibi hizmetleri içeren bu tür işletmeler günün 24 saati hizmet vermekte ancak şehir merkezlerine uzaklıkları nedeniyle işletmeler personel sıkıntısı çekmektedir. Bu sorunu çözmek için genellikle self servis uygulama yapılır ve paketlenmiş yiyecek ve içecek ürünleri için satış makineleri mevcuttur (Koçak, 2010; Bucak, 2012).

*Demiryolu:* Seyahat esnasında trenlerde verilen hizmetler ve istasyonlardaki hizmetler olmak üzere iki gruba ayrılır. Seyahat sırasında yiyecek ve içecek hizmeti, yolcuların yiyeceklerini koltuklarında aldıkları hizmet türüdür. İstasyonlarda yiyecek ve içecek servisi; self-servis restoranlar, barlar, kafeteryalar ve tren istasyonlarındaki fast-food birimlerinden oluşmaktadır (Bucak, 2012).

*Havayolu:* Bu kapsamdaki yeme-içme hizmetlerini de terminal ve uçuş anı olmak üzere iki kısma ayırabiliriz. Terminal içerisindeki yiyecek ve içecek servisi için self servis restoran, kafeterya ve satış makineleri çalışmaktadır. Uçuş sırasındaki hizmetler genellikle seyahatin süresi ve uçuş türüne göre farklılık göstermektedir. Ekonomi sınıfında seyahat eden yolcular için porsiyonlu yiyecek plastik tepsilere verilirken, Business sınıfı yolcular

için aslında porsiyon kontrolü yoktur, servis arabası gezdirilir ve yemek müşterinin önünde isteklerine göre porsiyonlanır (Türksoy, 2015: 19).

*Denizyolu:* Yiyecek ve içecek hizmetleri, deniz yollarındaki kısa mesafeli rotalarda veya büyük, uzun mesafeli yolcu gemilerinde söz konusudur. Kısa mesafeli hatlarda yemek servisi öne çıkan bir özellik değildir. Ancak uzun mesafeli yolcu gemilerinde yiyecek ve içecek hizmeti verilen hizmetin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Rekabet de önemli bir satış faktörü olmasından dolayı kruvaziyer gemilerinde hizmet kalitesi standardı yüksektir. Kısa hatlarda, fiyat daha önemli bir faktördür ve çok sayıda insanı taşıdığı için catering hizmeti genellikle popüler ve fast-food tipindedir (Koçak, 2012).

**Kulüpler:** Genellikle aynı ilgi alanına sahip kişilerin bir araya geldiği yerler olarak tanımlanan kulüpler, sadece kendi üyelerine hizmet verirler. Verilen yiyecek içecek hizmetinden sadece kulüp üyeleri yararlanabilmektedir (Türksoy, 2015: 21).

**Endüstriyel (Catering) yiyecek içecek işletmeleri:** Endüstriyel yiyecek işletmeleri, insanların toplu beslenme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yemek üreten (Catering) işletmelerdir. Bu işletmeler temelde geleneksel yiyecek ve içecek işletmeleri gibi işletilse de üretim yapıları ve nitelikleri açısından oldukça farklıdırlar. Ayrıca endüstriyel yiyecek içecek işletmelerinin farklı müşteri türleri, kendilerine özgü yemek hazırlama, pişirme ve servis yöntemleri ve teknikleri mevcuttur (Gül ve Ergün, 2010).

### **3.2.2.2. Kâr amaçlı olmayan yiyecek ve içecek işletmeleri**

Kâr amaçlı yiyecek içecek işletmeleri dışında kalan ve asıl faaliyet alanı yiyecek içecekten farklı olan işletmelerdir. Bu tür işletmelerde temel amaç kâr etmek değil, aksine bünyesinde bulunan personele uygun fiyatla yiyecek ve içecek hizmeti sunmak ve ortak ekonomik amacı; giderlerini minimize etmektir. Kâr amacı olmayan yiyecek içecek işletmeleri, daha çok müşteri istek ve beklentilerine göre menülerini planlarlar. Kendi içerisinde kurumsal ve endüstriyel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Türksoy, 2015: 20).

#### **A. Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Yiyecek ve içecek faaliyetleri, bu tür işletmelerde destekleyici bir hizmet olarak ikincil bir iştir. İşletmenin ana faaliyet alanı ve amacı yiyecek ve içecek sektöründen farklıdır. Kurumsal işletmelerde yiyecek ve içecek hizmetleri yapılan anlaşmalar ile yiyecek ve içecek firmalarına verilebilmekte veya işletme bünyesinde yemekhane ve mutfak oluşturularak hizmet verilebilmektedir. Bu iki yoldan herhangi birisinin seçimi

işletmelerin büyüklüğü, konumu, çalışan sayısı ve politikaları belirlemektedir. Menüler amaca göre farklılık taşıyabilmektedir (Koçak, 2010: 20).

*Okullar:* Okullarda yeme-içme hizmetinden okul öğrencileri ve okulda çalışan diğer personel faydalanmaktadır. Menü planlamasında öğrencilerin yaşları, enerji tüketimleri göz önüne alınmalıdır. İlköğretim, ortaöğretim ve üniversite öğrencilerinin yemek tercihi ve günlük kalori ihtiyaçları farklı olmakla birlikte, öğrencilerin verilen eğitimden maksimum şekilde verim alabilmeleri için yeme-içme ihtiyaçlarının çok daha belirleyici, özenli ve güvenli bir şekilde giderilmesi gerekmektedir (Sökmen, 2003: 20).

*Hastaneler:* Hastanelerin yiyecek içecek hizmetlerinden sağlık çalışanları, hastalar, hasta refakatçileri ve diğer çalışanlar yararlanmaktadır. Farklı gruplara göre yiyecek içecek servisi farklı olarak çıkarken, hastalığın özelliklerine göre de farklı yemekler servis edilebilmektedir (Koçak, 2012).

*Ordu:* Ordu içerisinde verilen yiyecek ve içecek hizmetlerini, iki başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi; askeri öğrencilere verilen yiyecek ve içecek hizmetleri, ikincisi ise; yetiştirilmiş subay, astsubay, erbaş ve erlere sunulan yiyecek ve içecek hizmetleridir. Her grubun ihtiyaç ve gereksinimi, o grubun içinde bulunduğu koşullara göre ve ihtiyaçları olan kaloriye göre karşılanabilmektedir.

Bahsi geçen kurumsal işletmeler dışında hapishaneler ve benzeri birçok işletmede kafeterya hizmeti ve masa servis hizmeti verilmekte destekleyici görev yapan otomatik satış makineleri de kullanılabilmektedir.

## **B. Endüstriyel İşletmeler**

Bu işletmelerde, çalışan işçiler ve yönetim kadrosunun büyük bir bölümüne öğle yemeği için yiyecek ve içecek hizmetleri sunmaktadırlar. Endüstriyel işletmelerde yemek saatlerinde fazla vakit kaybı yaşanmaması için bu hizmetler ağırlıklı olarak self servis hizmetlerle hızlandırılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle zamandan, iş gücünden ve maliyetlerden tasarruf edilmektedir. Büyük bankalar, sigorta şirketleri gibi birçok ticari ve endüstriyel işletmelerin çalışanlarına yönelik yiyecek ve içecek hizmetleridir (Koçak, 2012: 20).

1990'lı yılların başında özellikle pazarlama temelli şirketler veya yemek yeri tahsis etmekte güçlük çeken ve çok şubeli firmaların tercih ettiği sözleşmeli restoran sistemi ile işletme, çalışanlarına restoranlarla anlaşması olan aracı bir firmanın, para yerine geçen kupon koçanı veya manyetik kartını vererek çalışan sahip olduğu kupon tutarınca veya



manyetik karta yüklenen tutar kadar, aracı firmayla anlaşması olan restoranlardan yeme-içme ihtiyacını gidermesine olanak sağlamıştır. Anlaşmalı restoran hizmetini veren aracı firmaların en çok bilinenlerine örnek; Sodexo Pass, Ticket Restaurant ve Accor Services firmalarıdır (Koçak, 2012: 21).

### 3.2.3. Servis Şekillerine Göre Restoranlar

Bugün sektörde birçok servis çeşidi görülmektedir. Belli başlı servis çeşitlerini masa servisi, büfe servisi, şelf servis (kafeterya servisi), fast food servisi ve hazır yemek -paket servisi olarak sıralayabiliriz (Akay ve Sarıışık, 2015; Akt: Oskan, 2016):

**Alakart Restoranlar:** Fransızca (Ala carte) bir terim olarak karşımıza çıkan servis şeklinde mönüden seçilerek, sipariş üzerine yapılan yemek servisi yöntemidir. Mönüler daha kapsamlı, yemekler daha çeşitli, fiyatı daha yüksek ve yemekler misafirler sipariş verdikten sonra hazırlanmaktadır. Servis süresi uzundur ve kalifiye personel ihtiyacı gerektirmektedir.

**Tabldot Restoranlar:** Düşük maliyet avantajlarına odaklanarak 3-4 çeşit sınırlı yemek ve tek fiyat uygulamaya çalışılır. Önceden hazırlanmış yemekler servis edildiği için fazla personele ihtiyaç duyulmamaktadır.

**Self-Servis:** Yemeğin konuk tarafından bir tezgâhtan tepsi ile alınıp masaya götürülüp yenmesidir. Bu yöntemle çalışan işletmeler genellikle bir öğünde belli sayıda yemek verirler. Bazılarında seçme olanağı da vardır. Yemekler tabaklara birer porsiyon olarak hazırlanmıştır ya da üzeri bölümlü self servis tepsilere bölmelere konur. Yemeğini alan konuk masaya giderek yemeğini yer. Boş tepsi ve tabaklar konuk tarafından veya servis elemanları tarafından yerine götürülür. Bu servise “Kafeterya Servisi” diyenler de vardır.

**Fast Food Servisi:** Yiyecek ve içeceğin tezgâhtan alınarak ayakta yenmesidir. İngilizce “Fast Food” Türkçe’de “Hızlı Yiyecek” anlamına gelmektedir. Bu yöntemle çalışan işletmelerde genellikle sandviç ve hamburger türü yiyecekler satılmaktadır. Konuklara kâğıt peçete veya özel ambalajına sarılı olarak verilmektedir. Bu işletmeler ülkemizde “Büfe” olarak da bilinmektedir.

**Hazır Yemek-Paket Servisi:** Yiyeceklerin paketlenerek konunun bulunduğu yere götürülmesidir. Bu servis çeşidinde yiyecekler siparişe göre hazırlanmakta, paketlenerek siparişi verene götürülmektedir, işyerlerine ticari mutfaklardan götürülen yiyecekler, uçaklardaki servis, evlere paket servisi bu çeşide örnek gösterilebilir.



### **3.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Fonksiyonları**

Yiyecek içecek hizmetlerinde yiyecek ve içecek kontrolü; oteller, restoranlar, hastaneler veya endüstriyel kuruluşların yeme içme faaliyetlerinin maliyetini ve gelirini düzenlemek ve kontrol etme çabalarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Türksoy, 2015). Yiyecek ve içecek hizmetleri kontrolünde sürekli bir takip süreci vardır. Bu süreci bir zincirin halkası gibi düşünmeli ve bahsi geçen halkada meydana gelebilecek kaçak veya atık kontrolünün etkisini azaltacak önlemler alınması sağlanmalıdır (Türksoy, 2015).

Yiyecek içecek işletmelerindeki hizmet fonksiyonlarında yapılan ve yapılacak olan her şey genel analize dahildir.

#### **3.3.1. Menü Planlama**

Yiyecek içecek işletmelerinin birincil amacı, hazırladıkları ürünleri geniş bir kitleye satabilmektir. Bunu gerçekleştirmekteki en önemli yardımcı ise mönülerdir. İşletmelerde sunulan yiyecek ve içecek ürünlerini fiyatları ile birlikte sunan mönüler, pazarlama, finans ve işletme politikalarının belirleyicisi ve tamamlayıcısıdır (Sökmen, 2003). Yiyecek içecek işletmeleri, müşterilerinin ne isteyeceğini önceden tahmin edemeyeceği için mөнünün temel amacı, satılmamış yiyecek miktarını olabildiğince azaltmaktır. Mөнü, işletmeler için pazarlama aracı olmakla birlikte aynı zamanda önemli bir kontrol aracıdır (Sökmen, 2003). Mөнünün etkinliği ve verimliliği, menü öğelerine ve bunlar arasındaki uyuma bağlı olarak değişiklik gösterir. Mөнü kalemleri, birbirlerinden ayrı bölümler gibi görünse bile, mөнüdeki her bir öğe birbirini desteklemelidir (Akay ve Sarıışık, 2015). Mөнü Planlaması; yöneticinin denetiminde mutfak şefleri ile birlikte, hedef müşteri kitlesinin beslenme ihtiyaçları, ekonomik, sosyal ve psikolojik özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır. Yine bu ilk aşamada; talebe göre oluşturulmuş olan mөнülerde standart reçeteler oluşturulup, araç-gereç ve ekipmanlar temin edilmektedir (Doğdubay, 2006).

#### **3.3.2. Satın Alma**

Satın alma süreci, gerekli yiyecek ve içecekler için teknik şartnamelerin hazırlanması ve gerekli anlaşmaların yapılarak siparişlerin verilme sürecini kapsamaktadır. Yiyecek içecek döngüsü malzemelerin satın alınmasıyla başlamakta ve servis edilerek, tüketilmesi ile sona ermektedir (Türksoy, 2015: 67). Yiyecek içecek işletmelerinde satın alma prosedürü düzenlenirken göz ardı edilmemesi gereken birtakım hedefler belirlenmelidir (Sökmen, 2003):

- Doğru ürünü almak,
- Doğru miktarı temin etmek,
- Doğru fiyattan satın almak,
- Uygun tedarikçiler ile ilişkilidir.

Ayrıca prosedürlerin uygulanması panik sonucu satın alma, fazla veya az miktarda satın alma, kalite- fiyat ilişkisinde fiyat aleyhinde satın alma ve kusurlu ürün satın alma gibi belirli tehlikeleri de önleyecektir (Ninemeier, 2002: 87).

### **3.3.3. Teslim Alma (Tesellüm)**

Teslim alma, siparişleri verilmiş olan yiyecek ve içeceklerin işletmeye getirilmelerinden sonra ürünlerin istenen özelliklere ve standartlara uygun olup olmadığını kontrol amacıyla sayımları, ölçümleri, tartılmaları sonrasında teslim alınmaları sürecidir (Sökmen, 2003). Teslim almanın temel amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Türksoy, 2015):

- Sipariş edilen miktara ve alınan malzemeye göre hazırlanmış yiyecek içecekleri tartmak ve saymak,
- İstek yapılan malzemenin istenilen kalitede teslim alınması,
- Malzemeyi doğru fiyata temin etmek,
- Sorumluluğun tek kişide olmasıdır.

### **3.3.4. Depolama**

Teslim alınan malzemelerin üretim yapılarak müşteriye servis edilmesine kadar geçen süreçte bozulma, çürüme ve çalınma gibi sebepler ile işletmeye ek bir maliyet getirmemesi için işletmeler depolama yoluna gitmektedirler (Ninemeier, 2002: 173). Gıda üretiminde kullanılan malzemelerin üretimi aksatmaması için yeterli miktarda ve zamanda depolama alanlarında mevcut olmalıdır. Bu gereklilikle bağlantılı olarak, aşağıdaki üç noktaya dikkat gösterilmelidir (Doğdubay, 2006: 74);

- Devamlılığa ve kesintisiz üretime imkân veren malzeme miktarı depolama alanında bulundurulmalıdır,
- Gereksiz harcamaları önlemek için gereğinden fazla malzeme depolama alanlarında bulundurulmamalıdır,
- Gerekli malzemelerin en düşük maliyetle ve en kolay şekilde temini için uygun sipariş planları yapılmalıdır.

### **3.3.5. Hazırlık**

Depodan gelen tüm gıda ürünleri ön hazırlık evresinde üretilmeye hazır hale getirilmesi ile başlamaktadır. Ön hazırlık yapıldıktan sonra kişi sayısı, yemek listesi ve standart tarifede belirtilen yiyecek miktarına göre gereken sıcaklık ve zamanda üretim işlemi ve sonrasında yemeklerin kontrolünün yapılması sürecini kapsamaktadır (Ninemeier, 2002: 177).

### **3.3.6. Servis ve Sunum**

Hazırlık evresi tamamlanan yiyecek ve içecekler belirlenen standartlara göre işletmenin belirlediği servis türüne göre müşterilere dağıtım sürecini kapsamaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmelerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de rekabet gücünün temel unsurlarından biri de verilen servis ve sunumun kalitesidir. Sunulan hizmetlerin kalitesi, müşteri memnuniyetinin ve müşterilerin o işletmeyi tekrar tercih edip etmemelerinin önemli bir belirleyicisidir (Hançer, 2003: 41). Yiyecek içecek işletmeleri müşteri memnuniyetini daha mükemmel hale getirmek için sürekli çaba sarf etmek zorundadır. Çünkü memnun kalmayan 100 müşteriden 91'inin bir daha işletmeyi tercih etmemesi dikkate alındığında, işletmelerinin en önemli görevinin müşterilerini tatmin olmuş bir şekilde uğurlamak olduğu bilinmelidir (Hançer, 2003: 43).

### **3.3.7. Satış ve Gelir Kontrolü**

Bu aşamada satış sürecini kontrol altına almak için satış ve gelir sistemleri kurulmaktadır. Satış analizi yapılarak menüde satılan çeşitli ürünleri belirleyip satılan ürünlerin ne kadarının talebi karşıladığını belirlemeye çalışılmaktadır (Doğdubay, 2006: 62).

### **3.3.8. Tekrar Başlama**

Yukarıdaki aşamalar yerine getirildikten ve ortaya çıkan bilgiler toplanıp analiz edildikten sonra tekrar 1. adıma dönülür. Çünkü hizmet fonksiyonları, döngüsel bir süreç özelliği taşımaktadır (Doğdubay, 2006).

## 4. SALGIN HASTALIK KAYNAKLI SAĞLIK KRİZLERİNİN YÖNETİLME SÜRECİ COVID-19 TANISI

### 4.1. Salgın Hastalıklar Kavramı

Hacımustafaoğlu (2018) salgını; belirli bir toplulukta, bölgede veya mevsimde beklenen normal sıklığından önemli ölçüde daha yüksek olan bulaşıcı hastalığın, yayılma hızı olarak tanımlamıştır. Bir salgında vaka sayısı; bulaşıcı etken türü, bulaşıcılığı ve temas eden popülasyonun özellikleri (aşılama durumu, hastalığı daha önce geçirme durumu gibi) faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bazı toplumlarda belirli hastalıkların görülme sıklığı belirli bir standarda (endemik) ulaşabilir ve bazı toplumlarda ise düzenli olarak gözlemlenebilir ancak görülme sıklığı daha yüksektir (yüksek endemik).

Salgınlar aniden ortaya çıkarlar ve kısa sürede o bölge veya toplumda beklenen orandan daha fazla sayıda insanın hasta olmasına neden olurlar. Alınan koruyucu önlemler ile hastalıkların etki alanı daraltılmaya çalışılır veya daha fazla yayılması engellenir. Salgın; yabancı literatürde “outbreak” (daha küçük bir bölgede gelişen salgın), “epidemi” (daha büyük bölgeler veya ülke çapında gelişen salgın), “pandemi” (birçok ülke veya kıtaları içeren salgın) olarak tanımlanmaktadır (Hacımustafaoğlu, 2018: 173). TDK sözlüğünde salgın ve epidemi eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

Salgın hastalıklar, kimi zaman küçük kimi zaman ise bir ülkeyi etkisi altına alacak kadar etkilidirler. Küçük çaptaki salgınlar “endemik” olarak adlandırılır. Endemik hastalıklar, bir nüfus içinde var olan bir başka ifade ile meydana gelme oranı yüksek olan hastalıkları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Endemik hastalık türleri, topluluklar içinde sabit düzeyde oluşarak varlıklarını sürdürmeye devam ederler ancak bir bulaşıcı hastalığa endemik diyebilmek için bu hastalığa sahip her kişinin, bunu ortalama bir insana bulaştırması gerekmektedir. Aynı sebep ile bu etki, ülke çapında hızlı, ani bir şekilde yayılıyor ve birçok insanı etkiliyor ise “epidemik” olarak adlandırılır. Salgın hastalıklar, global ölçüde bir tehlikeye dönüşerek dünyanın büyük bir kısmını etkilemesi ve afet boyutuna gelmesi sonucunda ise “pandemik” olarak adlandırılırlar (www.fda.gov, 2020).

Salgın denilebilmesi için vaka sayısının normalde beklenenden fazla olması gerekir. Bu sayı hastalık türüne ve bölgelere göre değişiklik gösterebilir. Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi'nin (FDA) tanımına göre; bulaşma riski yüksek olan gıda veya sıvıyı alan iki kişide gelişen benzer hastalık; gıda kaynaklı salgın olarak tanımlanabilir (Hacımustafaoğlu, 2018).

Bir hastalık konusunda belirgin kriterler gerçekleştiğinde WHO tarafından pandemik olarak ilan edilmektedir. Bu ilanın gerekçesi, tüm ülkeler için tehdit oluşturan hastalık faktörünün, başka bir deyişle, yeni virüsün insanlar arasında hızlı bir şekilde ortaya çıkıyor olmasıdır (Türkiye Bilimler Akademisi,2020).

WHO'nun tanımlamasına göre, bir pandemi ancak aşağıdaki üç koşul olduğu takdirde ortaya çıkmaktadır (www.who.int, 2020a):

- Toplumun daha önce maruz kalmadığı bir hastalığın ortaya çıkması,
- Hastalığa neden olan faktörlerin insanlara bulaşması ve bunun sonucunda hastalığa sebebiyet vermesi,
- Hastalığa neden olan faktörlerin, insanlar arasında yayılmasının kolay ve sürekli olmasıdır.

Yukarıda ifade edilen pandemi kriterleri, tek ölçüt değildir. Hastalığın hızla yayılması ve çok sayıda insan ölümü nedeniyle pandemi olması mümkün olmamakla birlikte hastalığın bulaşıcı olması da gerekmektedir. Nitekim kanser, doğası gereği çok yaygın ve küresel olmasına rağmen, çoğu zaman ölümle sonuçlansa bile, bulaşıcı olmadığı için pandemi olarak nitelendirilemez (Atıcı ve Tunç, 2020).

Salgın olasılığında yetkili makamlara hızlı bir şekilde haber verilmeli, uygun bir plan ve koordinasyon içerisinde gerekli tedbirler alınmalı, salgın bitene kadar bu çerçevede izlenmeli ve bu durum her aşamada kayıt altına alınmalıdır (Türkiye Bilimler Akademisi,2020).

Bazı durumlarda, toplumda bulaşıcı bir hastalık hiç tespit edilmemişse, uzun süredir görülmemişse, daha önce tespit edilmemiş bir ajanla gelişen bir hastalık varsa veya daha önce bilinmeyen bir hastalık ise; ortaya çıkan, tek bir bulaşıcı hastalık vakası bile salgın olarak sınıflandırılabilir ve salgın önlemleri uygulanabilir. Görüldüğü gibi faktöre göre salgın tanımında bazı farklılıklar olabilir. Bunları dikkate alarak soruna yaklaşmak faydalı olacaktır. Bazı durumlarda, salgın kriterlerine uymayan vaka kümeleri olabilir ve bunlar salgın olarak değerlendirilmemelidir (Hacımustafaoğlu, 2018).

Salgın sırasında koruma ve kontrol önlemleri üç boyutlu olarak yapılabilir. Kaynağa yönelik, bulaşma yoluna yönelik, sağlam kişiye yönelik korunma ve kontrol önlemleri alınabilir(Türkiye Bilimler Akademisi,2020).

*Kaynağa yönelik olarak alınabilecek önlemler:* Kaynağın bulunması, hastalığın bildirilmesi, kesin teşhis, hastaların tedavisi, izolasyon, taşıyıcı araması, şüphelilerin gözetimi, sağlık eğitimi, hayvanların zoonotik bir hastalıkta yok edilmesidir,

- *Bulaşma yoluna karşı alınabilecek önlemler:* Çevre koşullarının iyileştirilmesi (dezenfeksiyon), yiyecek ve içecek maddelerinin kontrolü, sağlık eğitimi, kişisel temizlik ve koruyucu ekipman kullanımı, barınma koşullarının iyileştirilmesi, nüfus hareketlerinin kısıtlanmasıdır,
- *Sağlıklı kişiye yönelik alınabilecek önlemler:* Aşılama, seroprofilaksi (serumların koruyucu olarak kullanılması), kemoprofilaksi (ilaç veya kimyasal madde kullanarak hastalığı önleme), karantina gözlemi, sağlıklı beslenmedir.

WHO'nun yayınladığı “Checklist For Influenza Pandemic Preparedness Planning (Grip Pandemisine Hazırlık Planlaması İçin Kontrol Listesi)” başlıklı pandemi senaryosunda pandemi planlamasının amacı, ülkelerin pandemiye tanımak ve yönetmek için daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktır. Planlama, pandemik virüsün bulaşmasını azaltmaya, vakaları, hastaneye yatışları ve ölümleri azaltmaya, temel hizmetleri sürdürmeye ve bir pandeminin ekonomik ve sosyal etkisini azaltmaya yardımcı olmaktadır (www.who.int, 2020a).

#### **4.2. Salgın Hastalıklar Tarihi**

İnsanlık tarihinde yaşanan birçok salgın hastalığın toplu ölümlere ve sağlık sorunlarına sebebiyet verdiği bir gerçektir.

Bu araştırma, etkisi halen devam eden mevcut pandemi Covid-19'a öncelik vermektedir. Ancak tarihe damgasını vuran salgın hastalıkları hatırlamak, bütüncül bir yaklaşım benimsemek açısından önemlidir. Tarihte bahsi geçen birçok salgın ile (bir pandemi haline gelen) Covid-19 arasındaki benzerlikler ve farklılıklar, bilgi ve farkındalık oluşumunu teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

İnsanlık tarihinde yaşam ve beslenme açısından; avcılık-toplayıcılık, tarım, hayvan yetiştiriciliği, uygarlıklar dönemi ve günümüz modern toplumları tarzında klasik bir kronolojik sınıflama yapılmıştır (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020).

*Avcılık ve toplayıcılık döneminde;* tarım ve yerleşim düzeninin olmaması nedeniyle, insanlar mobil hayatın bir bölümünde av ve yabani sebzeleri aramışlardır. Sadece sosyal faaliyetlere katılmak için bir araya gelmişler, bu nedenle bulaşıcı hastalıkların enfeksiyon oranı göreceli olarak düşmüştür. Bu dönemde enfeksiyon açısından en yaygın sorunun,

çoğu bitki ürününün çiğ olarak yenmesi ve topraktan geçen hayvan çıkartıları ile kirlenmiş olma riski olan su kaynakları ve bazı parazitlerle sınırlı olmuştur. Avlanma ve toplanma dönemlerindeki insanlar için, küçük bir toplulukta yaşıyor olmaları ve göç ediyor olmaları hastalığın henüz yerleşmediğini göstermiştir (Türk Tabipleri Birliği, 2020).

*Yerleşik hayata geçiş ve tarım toplumu döneminde*, iklim şartlarının değişikliğe uğraması ve ortaya çıkan kuraklıklar yüzünden insanlar su kaynakları yakınlarına doğru toplanmaya başlamışlardır. Tohumlu bitkileri ekip çoğaltmayı öğrenmişler ve kalıcı yerleşik hayat başlamıştır. Enfeksiyon hastalıkları avcı-toplayıcı döneme kıyasla artmıştır. Kalıcı yerleşim yerlerinin oluşması ile patojen mikroorganizmaların yayılımı artmaya başlamıştır. Tarımsal ürünlerin ve atıkların depolanması kemirgenleri yerleşim yerlerine yöneltmiştir. Bazı tarımsal sulama ve atıklar sineklerin üreme alanını artırmıştır. Bu dönem büyük memeli sayısının azaldığı ve kuraklığın sineklerin tropikal bölgelerden ılıman bölgelere geçişini hızlandırdığı bir dönem olduğundan, tropikal hastalıklar ılıman bölgelere de yayılmaya başlamıştır. Avcı toplayıcılığa ait hayvan kaynaklı hastalıklar, kemirici ve vektör kaynaklı hastalıklar da artmıştır. İnsan bulaşıcı hastalıklarının %90'ından fazlası zoonotik (hayvanlardan insanlara, insanlardan omurgalı hayvanlara geçen hastalıklar) hastalıkların kaynağıdır. Zoonoz karakterini kaybederek insan hastalığına dönüşmüştür (Kızamık, boğmaca, difteri, grip vb.) Bu enfeksiyon dönemi, salgının yayılması için temel altyapı olmuştur (Şeref, 2020).

*Uygurluklar döneminde*; büyük şehirlerin gelişmesinden önce, sadece kısa süreli ve yerel salgınlar olmuştur. Nüfus artışı, yerleşim yerlerinin büyümesi, ticaret ve takas ağları aracılığıyla insan ilişkisinin artması sonucu insan vücuduna yerleşebilen ve mutasyonlara adaptasyon yoluyla enfeksiyona neden olabilen hastalıklar bu süreçten itibaren artmaya başlamıştır. İpek Yolu ve Baharat Yolu'nun tam olarak işlevselliğini kazanmasıyla (M.Ö. 200-M.S. 200) hastalıkların Avrasya'da yaygın dolaşımı başlamıştır. Sömürge döneminde, Afrika ve Güneydoğu Asya'daki tropikal enfeksiyonlar diğer bölgelere, özellikle Amerika kıtasına yayılmış ve bulaşıcı hastalıklar büyük ölçüde artmıştır. Bulaşıcı hastalıklar; yetersiz barınma, beslenme ve sağlık koşulları yetersizliği ve çevre kirliliği (su, hava ve toprak kirliliği) artmış olsa da ilerleyen dönemlerde mikroorganizmaların keşfi, sağlık önlemlerinin artması, aşılama ve antibiyotiklerin mevcudiyeti ile yavaş yavaş azalmaya başlamıştır (Şeref, 2020).

Antik çağlardan beri toplumlar arası ilişkilerin artması, bilgi ve bilimin yanında hastalıklara neden olan mikroorganizmaların da toplumlar arasında yayılmasında etkin rol



oynamıştır. İlişkiler geliştikçe, önceden belirli alanlarla sınırlı bir hastalık başka alanlara da yayılmış ve hastalığın hiç görülmediği yerlerde toplu ölümlere sebebiyet verdiği ortaya çıkmıştır (Nikiforuk, 2001).

Tarihte salgın hastalıkların en zor yanı, salgın hastalıkların sistematığı ve isimleridir. Hititler arasında “henkan” olarak adlandırılan hastalık, salgın hastalıklar için genel bir terim olarak kabul edildiği ileri sürülmektedir (Dinçol, 1985). İslam ve Hristiyan dünyasında kısa sürede insanların ölümüne yol açan bütün salgın hastalıklar “tâ’ûn” veya “veba” (kara ölüm) olarak adlandırılmıştır.

Salgın hastalıklardan insanlık tarihine en çok etkisi olanları; veba, kolera, tifüs, çiçek, ebola ve grip olduğu bilinmektedir.

#### **4.2.1. Veba (Kara Ölüm) Salgını**

Salgın hastalıklardan en tehlikelilerinden biri olan “Veba”, batıda "plague, black death (kara ölüm), “peste, pestis” bizde “kıran, tâ’ûn” adlarıyla bilinmektedir.

Veba esas itibariyle bir kemirgen hastalığıdır, “Yersinia pestis” (Bacillus) kaynaklı Veba, insanlara (Xenopsylla cheopis) adı verilen bir kemirgen tarafından ısırılma ile bulaşmaktadır. Veba mikrobu hareketsiz olup, güneşte kolayca ölmektedir. Balgam ve pire dışkısında uzun süre yaşayabilmekte dondurulduğu takdirde ise 25 yıl canlılığını koruyabilmektedir (Çam, 2017).

Yersinia pestis ilk kez Hong Kong’da 1884 yılında görülmüştür. Bakteriyolog Alexandre Yersin 1894’te, vebaya yol açan Yersinia pestis isimli bakteriyi izole ederek, tanımlamıştır Pire tarafından ısırılan insan ısırılan yeri kaşıyarak bakterinin vücuduna girmesine sebep olmaktadır. Veba’nın iki farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; hıyarcıklı (bubun/bubonik) ve akciğer vebasısıdır (pnömonik veba) (Onul, 1986; Akt: Arık, 1991);

Sonuçları ve etkisi açısından dünyada bilinen ilk veba salgını Justinian Vebasısı olarak bilinen salgındır. Adını Bizans İmparatoru I. Jüstinyen'den (527-565) almıştır. Justinian Vebasısı, dünya tarihindeki üç veba salgınından biridir. Salgının ilk çıkış noktası ise bilinmemektedir. Tarihteki ilk veba pandemisi olarak kabul edilen 542 Justinian vebasına kadar olan veba salgınlarının varlığı endemik olarak tespit edilebilmektedir. Yine M.Ö. 23, M.S. 65 ve 79 yıllarında Roma, öldürücü veba salgınlarına uğramıştır (Varlık, 2015: 31).

İkinci büyük veba salgını olarak bilinen 1348-1351 yılları arasında “Kara Ölüm” olarak da adlandırılan veba salgını, bütün Avrupa’yı etkisi altına almıştır. Özellikle büyük



şehirlerde hastalığın çok çabuk yayılması nedeni ile toplu ölümlere sıklıkla rastlanılmıştır (Kılıç, 2004).

Üçüncü büyük veba salgını, XIX. yüzyılda Hindistan'ın Bombay kentinde başlayan veba salgınıdır. XIX. yüzyılın ikinci yarısına kadar devam eden veba salgınları, önleyici ve koruyucu serumun bulunmasını takiben azalmaya başlamış ve yerini yavaş yavaş kolera salgınına bırakmıştır (Kılıç, 2004).

#### **4.2.2. Kolera Salgını**

“Vibrio cholerae” isimli bakterinin insan vücuduna girmesiyle faaliyete başlayan bu hastalık ağır bağırsak enfeksiyonlarına sebebiyet vererek kendini hissettiren bulaşıcı bir hastalıktır (WHO, 2020). Yeterli sağlık donanımının olmadığı, temiz su kaynaklarının bulunmadığı ve henüz alt yapısı kurulamamış ya da alt yapı sorunu olan ülkelerde büyük salgınlara dönüşen hastalık savaş dönemlerinde alt yapının bozulması sonucu etkisini fazlaca göstermiştir (Şehiraltı, 2006). 1883 yılında bir Alman doktor olan Robert Koch tarafından hastalığa neden olan bakteri bulunmuştur. Bir kişinin kontamine gıda veya su tükettikten sonra semptom göstermesi 12 saat ile 5 gün arasında sürer. Kolera hem çocukları hem de yetişkinleri etkiler ve tedavi edilmezse saatler içinde öldürebilir.

Kıtalararası salgınlara yol açabilmesi ve etkilediği ülkelerde endemik-yerel seyir göstermesi koleranın epidemiyolojik açıdan iki önemli noktasıdır.

WHO, hastalığın enfeksiyon kaynağının Hindistan Ganj Nehri deltasını göstermekte ve 1961 yılına kadar bütün kıtalara yayılan yedi pandemik kolera salgını olduğunu kabul etmektedir (who.int, 2020). Bunlar sırasıyla 1817-1824, 1829-1851, 1852-1859, 1863-1875, 1881-1896, 1899-1923 ve 1961-1991 pandemileridir.

Kolera, Avrupalıların modern ulaşım araçlarıyla Hindistan topraklarına ulaşmasına kadar bu bölgelerle sınırlı kalmıştır ve bu nedenle endüstri devrimi genel salgını olarak da ifade edilmiştir. 19. yüzyılın en korkulan hastalığı olan kolera tıbbi gelişmeler sonucu bastırılmış görünse de dünyanın yoksul bölgelerinde varlığını sürdürmesi nedeniyle tehdit oluşturmaya devam etmektedir (who.int, 2020c).

Sürveyans ve erken uyarı sisteminin güçlendirilmesi, ilk salgını tespit etmek ve mümkün olan en kısa sürede kontrol önlemlerini almak önemlidir (Abreu, Halperin ve Danel, 2002).

2013 yılında küresel stok sahasının oluşturulmasından bu yana, kampanyalar ile 50 milyondan fazla Oral Kolera Aşısı (OCV) çeşitli ortamlarda başarıyla kullanılmıştır. OCV, klasik kolera kontrol önlemlerine ek olarak kullanılan bir araçtır. Yerel kolera önlemlerine salgınlar ve acil durumlarda, sistematik olarak düşünülmelidir. OCV güvenli ve etkilidir ve yalnızca sürdürülebilir Güvenli Su, Sanitasyon ve Kişisel Hijyen (WASH) içeren daha büyük bir alet kutusunda yer alan bir araçtır, ancak uzun vadeli çabalar için önemli bir köprüdür (who.int, 2020c).

#### **4.2.3. Hiv/Aids salgını**

“1980’lerin başında Orta ve Güney Afrika’da gündeme gelen ve giderek korkutucu boyutlara ulaşan, etkeni HIV “İngilizce: *Human Immunodeficiency Virus*; Türkçe: *İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü*) olan bir enfeksiyon hastalığıdır” (wikipedia.org, 2020a).

İmmün Yetmezlik Sendromu (AIDS), HIV enfeksiyonunun en ileri aşamalarına uygulanan bir terimdir HIV, beyaz kan hücrelerinin yapısını bozarak vücudun enfeksiyona karşı direncini ortadan kaldırır. HIV virüsü, bu virüsü taşıyan kişilerin kan, meni, vajinal sıvılar, rektal sıvılar ve anne sütü dahil belirli vücut sıvılarında bulunur (who.int, 2020d).

1960 yılında ilk kez ortaya çıktığı bilinen HIV virüsü, ilk olarak maymunlarda görülmüştür. 2017 yılında, HIV ilişkili 940 bin ölüm ve 1,8 milyon yeni HIV enfeksiyonu vakası tespit edilmiştir (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020b).

#### **4.2.4. Tifüs Salgını**

Lekeli humma ve ordu humması adları ile de bilinen tifüs, insandan insana bitler aracılığı ile bulaşan, savaş, kıtlık ve sefalet dönemlerinde salgın halinde seyreden, ateşli bir hastalıktır (Özer, 2016).

“Epidemik tifüs etkeni olan “*Rickettsia prowazekii*”, sindirim sistemlerinde parazit olarak yaşadıkları bit, pire, kene ve akar gibi eklembacaklılar tarafından taşınır ve vücut biti tarafından insanlara bulaştırılır” (Yurdakul, 2015; Akt: Parıldar, 2020).

1. Dünya Savaşı sırasında tifüs, Anadolu da yaygın olarak görülmüştür. 2. Dünya Savaşı sonrasında orta Avrupa ve doğu Avrupa’nın büyük bölümünde, İspanya’da, Kuzey Afrika’da salgınlar oluşturmuştur. Kırım Savaşı’nda (1853-1856) yaklaşık 90 bin, 1877-1878 Osmanlı Rus Savaşı’nda Kafkas Cephesi’nde tifüs salgını yüzünden 40 bin kadar can kaybı verildiği bilinmektedir (Yurdakul, 2015; Akt: Parıldar, 2020).

#### 4.2.5. Ebola Salgını

Ebola hemorajik ateşi olarak bilinen Ebola Virüsü Hastalığı (EVH), insanları ve diğer primatları etkileyen ciddi ve genellikle ölümcül bir hastalıktır.

Virüs, vahşi hayvanlardan (meyve yarasaları, kirpi gibi) insanlara bulaşır ve daha sonra, enfekte kişilerin kanı, salgıları, organları veya diğer vücut sıvılarıyla ve yüzeylerle doğrudan temas yoluyla insan popülasyonunda yayılır (who.int 2020e).

İlk Ebola salgınları, Orta Afrika'da tropikal yağmur ormanlarının yakınındaki üçra köylerde meydana gelmiştir. Batı Afrika'daki 2014-2016 salgını, virüsün ilk olarak 1976'da keşfedilmesinden bu yana en büyük ve en karmaşık Ebola salgını olarak bilinmektedir. Ayrıca, Gine'den başlayarak daha sonra kara sınırlarını geçerek Sierra Leone ve Liberya'ya hareket ederek ülkeler arasında da yayılım göstermiştir (who.int 2020e).

#### 4.2.6. Çiçek Salgını

Çiçek hastalığı tarihe damgasını vuran büyük ölümlere yol açmış bir hastalıktır. Bu hastalığa neden olan virus *poxvirus* grubu bir virüstür. Bu yüzden hastalığın adı *smallpox* olarak da kullanılır. Hastalığın kaynağı olan virüsün yüzde enfeksiyonlu kabarcıklar ile kendini gösteren ve yüz derisinde derin izler bırakan, ateşli, ağır ve bulaşıcı olan bu hastalığa *Variola*'da denir(who.int 2020e).

Dr. Edward Jenner, 1796 yılında inek çiçeği virüsünden elde ettiği aşıyla birlikte, sağlıklı bir insanı hafif şekilde hasta olmasını sağlayarak çiçek virüsüne karşı bağışıklık kazanılmasını sağlamış olup 1980'yılında WHO'nun başlattığı kampanya sonucu tüm dünyada çiçek aşısı kullanılmaya başlamış ve hastalık gözle görülür şekilde kaybolmaya başlamıştır (Soysal, 2018).

Tarihte bir ilk olan çiçek aşısının bulunması, erken tanı ve takipler sayesinde uluslararası halk sağlığında büyük başarı olmuştur (CDC, 2020).

#### 4.2.7. Lepra Salgınları

Cüzzam (Hansen hastalığı) olarak bilinir. *Mycobacterium Leprae* adı verilen yavaş büyüyen bakterilerin neden olduğu bir enfeksiyondur. Sinirleri, deriyi, gözleri ve burun zarını (burun mukozası) etkileyebilir. Bakteriler deri altında şişebilen sinirlere saldırır. Bu, etkilenen bölgelerin dokunma ve ağrıyı algılama yeteneğini kaybetmesine neden olabilir,

Erken teşhis ve tedavi ile hastalık tedavi edilebilir. Cüzzam hastalığı olan kişiler tedavi sırasında ve sonrasında normal hayatlarını sürdürebilmektedirler.

Cüzzam hastalığının insanlar arasında nasıl yayıldığı tam olarak bilinmemektedir. Bilim adamları, cüzzam hastalığı olan bir kişi öksürdüğünde veya hapşırduğunda ve sağlıklı bir kişinin bakterileri içeren damlacıkları soluduğunda bulaşabileceğini belirtmekle birlikte, hastalığa yakalanmak için aylar boyunca tedavi edilmemiş cüzzamlı biriyle uzun süreli yakın temasın gerektiğini öne sürmüşlerdir (CDC, 2020).

#### **4.2.8. Tüberküloz Salgınları**

Tüberküloza (TB), *Mycobacterium Tuberculosis* adlı bir bakteri neden olur. 1905 yılında Robert Koch, bakteriyi keşfi ile Nobel Tıp ödülüne layık görülmüştür. Beş bin yıl öncesinde Mısır mumyaları incelenirken bazı insanların tüberküloz hastalığından ölmüş olduğu bilgiler arasındadır. Antik Yunan belgelerinde Hipokrat, bu hastalığın o dönemde birçok ölüme neden olduğunu ve daha çok gençlerde görüldüğünü belirtmiştir (Sherman, 2016). Tarihte “Büyük Beyaz Veba” olarak da adlandırılmıştır. Tüberküloz hastalığının diğer bazı bulaşıcı hastalıklarda olduğu gibi bulaşma şeklinin anlaşılması ve direnç gelişebilmesine karşın etkili tedavi stratejileri ve aşısı sayesinde önlenbilir ölüm nedenleri arasında halen ilk sıralarda yerini almaktadır (Parıldar, 2020).

#### **4.2.9. Grip Salgınları**

“Orthomyxoviridae” ailesindeki influenza virüsleri, tek sarmallı Ribo Nükleik Asit (RNA) virüslerinin patojenleridir. A, B ve C olarak üç tipe ayrılır. İnfluenza A ve B tipleri her yıl salgın yapabilir. A tipi ayrıca pandemiye neden olabilir. İnfluenza virüs C ise yalnızca hafif hastalığa neden olur (Sherman, 2016).

İnfluenza virüsünün en yaygın belirtileri baş, kas ve boğaz ağrısı, yüksek ateş, kuru öksürük ve halsizliktir. Hastalık hafif ve asemptomatik olabileceği gibi ciddi ve bazen ölümcül komplikasyonlar da olabilir. En ciddi komplikasyon ise akciğer enfeksiyonunun neden olduğu pnömoni/zatürredir (Temel, 2015).

Grip, eski çağlardan beri insan sağlığını tehdit eden bulaşıcı bir hastalık olmuştur. Hipokrat (M.Ö. 460-380/375), grip benzeri hastalıklardan bahsetmiştir. Geçtiğimiz 400 yıl içinde bu konuda yaklaşık on kadar pandemik grip ortaya çıkmış ve bu hastalıkların çoğu Çin'de görülmüştür (Temel, 2015).

“Hastalığın adı Orta Çağ sonlarında İtalya’da “etki” anlamına gelen (İtalyanca: Influenza, Latince: Influentia) gezegenlerin bazen gökteki olağan dışı dizilişlerinin hastalıklara sebebiyet vereceğini vurgulamak için kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. Türkçede ise Fransızcadan alınan “grippe” kelimesi grip şeklinde kullanılmaktadır” (Temel, 2015: 16).

1918 yılı İspanyol pandemisine kadar pek çok grip pandemisi yaşanmış olup, en önemlisi, olası H3N8 alt tipinden kaynaklanan 1889 Rus gripidir. Rusya üzerinden Avrupa’ya kadar uzanması kaynaklı “Rus Gribi” olarak adlandırılmıştır (Nikiforuk, 2001).

1918 yılında insanlık tarihinin en büyük felaketlerinden birisi; H1N1 virüsünün neden olduğu “İspanyol Gribi” olmuştur. 18 ay içinde 100 milyona yakın insanın (dünya nüfusunun %15’inin) ölümüne sebep olan ve üç dalga halinde yayılan grip, tarihte bilinen en büyük salgındır. Salgının en önemli özelliği, sağlıklı genç erişkinleri ölümcül etkilemiş olmasıdır. I. Dünya Savaşı’nın sona ermesinde önemli bir etken olmuştur (Nikiforuk, 2001: 187-191).

İspanyol gribi patlak verdikten sonra Çin’de üç grip salgını daha meydana gelmiştir. 1957 salgını *Asya Gribi* olarak adlandırılmış ve H2N2 virüsü bu hastalığa neden olmuştur. “1968-1970 salgını, H3N2 virüsünden kaynaklanmış *Hong Kong gribi* olarak tanımlanmıştır. Dünyada meydana gelen grip pandemilerinde yaklaşık 1 milyon insan hayatını kaybetmiştir (Dündar, 2020).

Bu pandemileri takiben 1977 yılında başka bir salgın meydana gelmiş ancak epidemik boyutta kalmıştır. 2009’dan 2010’a kadar 200.000 kişiye *Domuz Gribi* bulaşmış, 2003’te ortaya çıkan Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu Salgını (SARS) 2015’te görülen ve halen yok olmayan Orta Doğu Solunum Yolu Sendromu Salgını (MERS) ve 2019 yılının son aylarında ortaya çıkıp bütün dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemileri ise *Koronavirüs* kaynaklı griplerdir” (Kılıç, 2020).

Koronavirüsler, hem insanlarda hem de hayvanlarda görülebilen zoonotik hastalık yapmaları ile dikkat çeken. RNA virüsleridir. Soğuk algınlığından zatürreye kadar insanda solunum yolu enfeksiyonlarına neden olurlar. Kuluçka süresi yaklaşık 3-5 gündür. Genel olarak hastalığın hızla iyileşebilmesine rağmen nadir durumlarda hastalar risk grubunda olup olmadıklarına bağlı olarak zatürre ve ölüm durumu ile karşılaşabilmektedirler. Ancak özellikle 2000’li yıllarda başlayan yeni tip koronavirüs, soğuk algınlığından çok grip gibi daha ciddi solunum yolu enfeksiyonları göstermeye başlamış olup, özellikle hayvanlardan

insanlara geçerek enfekte kişilerde yüksek ateş, öksürük, kas ağrısı, ishal ve nefes almada güçlük gibi semptomlara neden olmaktadır. Koronavirüsler alfa ve beta koronavirüsler olarak sınıflandırılmaktadır (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020).

#### **4.2.10. Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu Salgını (Sars-Cov)**

Sars-Cov (Severe Acute Respiratory Syndrome-SARS), koronavirüs tarafından oluşturulan viral solunum sistemi hastalığıdır. Çıkış noktası, Çin'in Guandong eyaletinde bir canlı hayvan pazarında bulunan Çin mutfağında sıklıkla tüketilen Himalaya maskeli misk kedisidir (Paguma larvata). Aynı pazarda çalışan insanlarda ve hayvan örneklerinde de koronavirüs ile bağlantılı enfeksiyona rastlanmıştır. Hastalık insandan insana yakın temas ile geçmektedir. Virüs bulaşmış eşyalar, araç gereç ve kirli eller hastalığın bulaşmasında önemli faktörlerdir” (Özdemir, 2015).

Hastalığın belirtileri yüksek ateş, kas ağrısı, kuru öksürük, solunum güçlüğü ya da nefes darlığıdır. Akciğer grafisinde zatürre bulguları görülebilmektedir. SARS salgınında 1 Kasım 2002 ile 7 Ağustos 2003 arasında toplam 8422 vaka 916 ölüm meydana gelmiştir. 2016 yılında SARS'dan Ukrayna'da 319 kişi yaşamını yitirmiştir. Ancak 2004 yılından sonra SARS'a bağlı pandemi düzeyinde olgu bildirimini olmamıştır. Hızlı vaka tespiti, acil izolasyonu, sıkı enfeksiyon kontrolü ile SARS salgını sona ermiştir (Özdemir, 2015).

#### **4.2.11. Orta Doğu Solunum Yolu Sendromu Salgını (Mers-Cov)**

Mers-Cov (Middle East Respiratory Syndrome-MERS) salgını, Orta Doğu solunum sendromu koronavirüsünün neden olduğu ciddi bir solunum hastalığıdır. İlk bulgular, Haziran 2012'de Suudi Arabistan'ın Cidde kentinde şiddetli solunum ve böbrek yetmezliğinden ölen bir hastada tanımlanmıştır (Ay, 2020).

30 Eylül 2015 itibariyle, 26 ülkeden 1589 teyitli MERS vakası (567 ölüm, vaka ölüm oranı: %35,6) WHO'ya bildirilmiştir. MERS, kişiden kişiye sınırlı yayılım gösteren viral bir zoonotik enfeksiyondur. Enfeksiyon kaynağı ve bulaşma şekli belirsiz olmasına rağmen, tek hörgüçlü develer doğal kaynaklar olarak kabul edilmektedir. MERS, özellikle bahar aylarında hastane kaynaklı salgınlara yol açsa da yıl boyunca yeni vakalar görülebilmektedir. Bu hastalık için belirgin bir tedavi yöntemi yoktur. Bu nedenle enfeksiyon önleme ve kontrol yöntemleri çok önemlidir. 2015'te Güney Kore'deki salgın, yalnızca bir ithal vakanın birçok vakayı etkileyebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, ülkeler olası bir MERS salgınına hazırlanmalı ve hastalık önleme ve enfeksiyon kontrolünün önemini göz ardı etmemelidir (Oysul ve Bakır, 2015).

Tipik bir MERS vakası ateş, öksürük ve/veya nefes darlığını içerir. Zatürre yaygındır, ancak MERS virüsü ile enfekte olan bazı kişilerin asemptomatik olduğu bildirilmiştir. İshal dahil gastrointestinal semptomlarda bildirilmiştir. Ciddi MERS vakaları, bir yoğun bakım ünitesinde mekanik ventilasyon ve destek gerektiren solunum yetmezliğini içerebilmektedir. Bazı hastalarda, özellikle böbreklerde organ yetmezliği veya septik şok görülebilmektedir. Virüs, bağışıklık sistemi zayıflamış kişilerde, yaşlılarda ve diyabet, kanser ve kronik akciğer hastalığı gibi kronik hastalıkları olan kişilerde daha şiddetli hastalığa neden olmaktadır (who.int, 2020f).

#### **4.2.12. Sars-Cov 2 (Covid-19) Salgını**

Koronavirüsler tek zincirli, zarflı RNA virüsleridir. Yüzeylerindeki çubuksu (çıkıntılı) taç benzeri bir yapı oluşturmamasından kaynaklı, Latince karşılığı “corona” olup, burdan yola çıkılarak bu virüslere Coronavirus (taçlı virüs) ismi verilmiştir (Cai, Xu, Lin, ve Yang, 2020).

Koronavirüsler; alfa, beta, gama, delta olarak sınıflandırılmaktadırlar ve insanlarla hayvanlarda (yarasa, deve, domuz, kedi, köpek, kemirgen ve kanatlılar vb.) bulunabilmektedirler (Cai, Xu, Lin, ve Yang, 2020).

2019-nCoV ilk olarak Aralık 2019’da Çin’in Hubei kentinin başkenti Wuhan’da başlayan ve tanımlanabilir bir neden olmaksızın gelişen, tedavi ve aşılarla cevap vermeyen virüsün SARS-CoV-2 adlı yeni bir hastalık olduğu ve koronavirüsten kaynaklandığı bildirilmiştir. Hastalık, kısa bir süre içinde salgın haline gelerek tüm dünyaya yayılmıştır (Aslan, 2020).

“Hastalık bulgularının ilk kaynağı, henüz kesin olarak tanımlanamamış olmakla birlikte, ilk olgular epidemiyolojik olarak Wuhan’daki bir canlı hayvan ve deniz ürünleri pazarı olan Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı ile ilişkilendirilmiştir. Hastalığın yarasalardan insanlara bulaştığı yönünde öngörüler olduğu gibi, yarasa ile insanlar arasında bir ara konağın bulunduğu, bu ara konağın karıncayiyen (pangolin) olduğu ve yarasa ile pangolin koronavirüslerinin rekombinasyonu ile yeni koronavirüsün ortaya çıkmış olabileceği yönünde görüşler de ileri sürülmüştür” (Del Rio ve Malani,2020; Akt: Alp ve Ünal, 2020).

Hastalığın zoonotik kökeni ve insanlar arasındaki hızlı bulaşıcılığı nedeniyle, kısa sürede meydana gelen vaka sayısı önemli ölçüde artmış ve hastalık tüm dünyaya yayılmıştır. Çin’de hastalığın ortaya çıkmasından sonraki ilk iki ayda en çok hastalık ve



ölüme sahip olduğu bildirilse de 2020 Mart ayının ilk haftasından itibaren Çin’de vaka ve ölüm sayılarında azalma görülmüştür. Ancak Antarktika kıtası hariç insanların yaşam belirtisinin bulunduğu tüm kıtalardaki hastalık ve ölümlerin sayısında artış görülmüştür. Giderek artan vaka sayıları sebebi ile WHO, 11 Mart 2020’de Covid-19’u küresel bir pandemi olarak ilan etmiştir (who.int, 2020f).

Çin’de 291 hasta ile yapılan araştırmada hastalığın inkübasyon süresi ortalaması 4-6 gün olduğu belirtilmiştir.

Covid-19’lu kişilerde hafif semptomlardan ağır hastalığa kadar geniş bir semptom yelpazesi bildirilmiştir. Virüse maruz kaldıktan 2-14 gün sonra ateş veya titreme, öksürük nefes darlığı veya nefes almada zorluk, yorgunluk, kas veya vücut ağrıları, baş ağrısı, yeni tat veya koku kaybı, boğaz ağrısı, tıkanıklık veya burun akıntısı, mide bulantısı ya da kusma ve ishal gibi semptomlar ortaya çıkabilmekte ve bu belirtiler kişinin Covid-19 şüphesini ortaya çıkarmış olsa da liste olası tüm semptomları içermemektedir (CDC, 2020).

ABD’deki Hastalık Kontrol ve Önleme Merkezi (CDC); Covid-19 hakkında daha fazla bilgi edindikçe bu listeyi güncellemeye devam edeceğini belirtmiştir. Virüsün enfekte olan bir kişiden diğerine bulaş şekli solunum sekresyonları olduğu kabul görmüştür. Bununla birlikte enfekte kişinin çıkardığı solunum damlacıklarına doğrudan maruz kalınması veya kirlenmiş cilde ve yüzeylere dokunduktan sonra duyarlı kişilerin; ağız, burun ve göz mukozasına teması, dolaylı olarak etkeni iletim yoluyla bulaş ortaya çıkabilmektedir. Hastalığın bulaşma yolu konusunda devam eden tereddütler ve tartışmalar hastalığın hala devam ettiği bu süreçte önlemlerin hangi durumlarda uygulanması gerektiği ülkeler ve merkezleri arasında farklılık göstermeye devam etmektedir (CDC, 2020).

Dünya’da farklı ülkeler tarafından geliştirilen ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından da onaylanan aşılardan uygulanmaktadır. Bu aşılardan gerek Covid-19 virüsüne gerekse varyantlarına karşı etkili olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de de 09.06.2021 tarihi itibarıyla 31.592.335 doz aşı yapılmıştır. Ancak araştırmanın devam ettiği bu süreçte hastalığı kesin tedavi edecek bir yöntem bulunmamaktadır. Hastalığı önlemenin en iyi yolu, bu virüse maruz kalmaktan kaçınmaktır. Virüsün esas olarak kişiden kişiye yayıldığı dikkate alındığında birbirleriyle yakın temasta olan insanlar arasında yaklaşık 1.5 metre mesafe olmalıdır. Enfekte bir kişi öksürdüğünde, hapşırduğunda veya konuştuğunda üretilen solunum damlacıkları yoluyla bulaşmaktadır. Bu damlacıklar, yakınlarda bulunan veya



akciğerlere solunması muhtemel insanların ağızlarına veya burunlarına bulaşabilmektedir. Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar ile, Covid-19'un semptom göstermeyen kişiler tarafından da yayılabileceği öne sürölmüştür (CDC, 2020).

Hızla ilerleyen Covid-19 pandemisi ile mücadele edebilmek amacıyla, bu süreçte hasta kişilerle temastan kaçınılması, solunum hijyeninin sağlanması, en az 20 saniye boyunca ellerin sabun ve suyla yıkanması, Sabun ve su hemen bulunamıyorsa, en az %80 alkol içeren bir el dezenfektanı kullanılması, yıkanmamış ellerle göz, burun ve ağıza dokunulmaması, hastalığın yayılımını önlemek ve kişisel korunma önlemlerini alabilmek amacıyla önerilmiş olan yaklaşımlar doğrutusunda hareket edilmesi uygulanabilecek etkin tedbirler arasında yer almaktadır (hsgm.saglık.gov.tr,2020).

Covid-19 salgını, 1918-1919 yıllarında yaşanan İspanyol gribinden bu yana görölen en büyük salgındır. Hızla yayılan Covid-19'un ortaya çıkmasından sonra WHO 30 Ocak 2020'de Covid-19 hastalığını uluslararası öneme sahip Halk Sağlığı Acil Durumu olarak, 11 Mart 2020'de ise pandemi olarak ilan etmiştir.

#### **4.3. Türkiye'de COVID-19 Konusunda Mevcut Durum**

Türkiye de ilk koronovirüs vakası 10 Mart 2020 tarihinde yaşanmış olup o tarihten bugüne kadar salgın ile mücadelede çeşitli önlemler alınmıştır. Salgının ilk çıkış noktası ve yayılım yeri olan Çin başta olmak üzere İtalya, İran, Fransa gibi örnekler ve uyguladıkları sınırlamaları gözlemlenmesine rağmen -hafta sonu sokağa çıkma yasağı- örneği ilk defa Türkiye de uygulanmıştır.

Türkiye, COVID-19 ile ilgili olarak dünyada en erken önlem alan ölkelerden birisidir. Bu bağlamda Türkiye Bilimler Akademisi'nin (TUBA) Covid-19 Değerlendirme Raporuna göre alınan önlemler üç şekilde sınıflandırılmıştır (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020);

- Kaynağa yönelik (kaynağın bulunması, hastalığın bildirilmesi, kesin tanı, hastaların tedavisi, izolasyon, taşıyıcı araması, şüphelilerin sürveyansı, sağlık eğitimi),
- Bulaşma yoluna yönelik (Çevre koşullarının düzeltilmesi, yiyecek ve içecek maddelerinin denetimi, sağlık eğitimi, kişisel temizlik ve koruyucu ekipman kullanımı, nüfus hareketlerini kısıtlamak),
- Sağlıklı (virüs bulaşmamış) kişiye yönelik (karantina, gözlem) önlemler alınmıştır ve alınmaya devam etmektedir.

Türkiye sadece dış ülkelerde alınan önlemleri, gözlemleyerek uygulamış değildir. Tarihin birçok evresinde yaşanan salgınlar, depremler, doğal afetler sonrasında alınan kriz yönetim tedbirleri ve deneyimleri bu süreçte çok faydalı olmuştur. Son dönemde Türkiye'ye göç eden Suriyeli göçmenlerin beraberinde getirdikleri, Türkiye'de bir süredir görülmeyen bazı bulaşıcı hastalıklara karşı mücadeleler de sağlık konusunda krizlerle mücadele kapasitesini geliştirici yönde etkide bulunmuştur.

Salgınlar insan hayatını pek çok yönden olumsuz etkilemiştir. Salgının etkileri, zamanının şartlarına, anlayışına ve bilgisine göre farklılıklar göstermekle birlikte hangi tarihte yaşanır yaşınsın insanların beklenmedik bir anda karşılaştıkları bir hastalık nedeniyle çok sayıda ölümün yaşandığı ve benzer sosyal, ekonomik ve politik etkiler gösterdiği bilinmektedir.

#### **4.4. Yiyecek İçecek İşletmelerini Etkileyen Salgın Hastalıklar**

İnsanların daha sağlıklı bir yaşam sürmeleri dengeli ve düzenli beslenmelerine bağlıdır. Bu amaçla gıdalar farklı şekillerde işlenerek insanlığın beslenmesi için sunulmaktadır. Sağlıklı gıdalar tüketmek yaşam kalitesi açısından son derece önemlidir. İnsanlık tarihinde, gıdalarla bulaşan enfeksiyon hastalıkları daima önemli sağlık sorunlarına neden olmuştur (Öztürk, 2011).

Hastalık yapan mikroorganizmaların gıdalara ve yiyeceklere bulaşması ve bu gıdaların insanlar tarafında tüketilmesi sonucu gıda kaynaklı salgınlar görülmektedir. Kontamine (tehlikeli maddelerin veya istenmeyen durumların insanlara ya da diğer canlılara bulaşması) olmuş aynı yiyecek ve içeceğin tüketilmesi sonucu iki veya daha fazla kişide hastalığın görülmesi durumunda olay gıda kaynaklı salgın olarak tanımlanmaktadır. Gıda kaynaklı salgınların boyutu ve kapsamı; ilgili patojen veya toksine bağlı olarak, kontamine gıda miktarı, gıda üretim zincirinde nerede kontamine olabileceğine, gıdanın nerede servis edildiğine ve kaç kişinin yediğine bağlı olarak değişebilmektedir.

- **Küçük, Yerel Salgınlar:** Dernek toplantısında servis edilen bir et yemeği, birbirini tanıyan dernek üyeleri arasında küçük bir salgına neden olabilir.
- **Bölgesel Salgınlar:** Bir market zincirinin çeşitli şubelerinde satılan kontamine olmuş et ürünü çeşitli ilçe ve semtlerde hastalıklara yol açabilir.
- **Ülke çapında geniş salgınlar:** Bir çiftlikte üretilen kontamine olmuş ürünlerin ülke genelinde marketlere sevki ile yüzlerce insan hasta olabilmektedir (CDC, 2020).

Gıda kaynaklı sorunlar yalnızca insan sağlığını değil, aynı zamanda ailelerin, toplulukların, sektörlerin ve kurumların hatta ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısını etkilemektedir. Küresel boyutta incelendiğinde gıda ticareti, ülkelere döviz sağlamanın yanı sıra milli gelire önemli katkı sağlamaktadır. Ancak, gıda kaynaklı riskler toplumun her düzeyinde ciddi sağlık sorunlarına neden olmakta ve toplumun iş veriminin azalmasına ve ekonomik kayıpların oluşmasına neden olabilmektedir (İlbeği, 2004: 13).

Günümüzde gıdaları hazırlayan ticari kurumlar ve hazır yemek üretimi yapan işletmeler; üretim, işleme, depolama, hazırlama ve tüketimlerine kadar kısacası çiftlikten sofraya kadar geçen süreçte, uygun koşullarda çalışmaz mikrobik bulaşma ve bunların üremelerine engel olma yönünde gerekli tedbirleri almaz iseler, mikrobik hastalıkların bulaşmasına ve bunların salgın hastalıklara dönüşerek toplumda ciddi bir sağlık sorunu oluşturmasına sebep olabilirler (Öztürk, 2011).

Yiyecek içecek hizmetleri sektöründe işletmelerin başarısı; emek, satış, gıda maliyeti ve müşteri memnuniyetinin ne kadar iyi korunduğu ile ilgili uzun bir süreçte belirlenmektedir. Yiyecek ve içecek işletmelerinin türleri, ölçekleri, çalışanları ve menü türleri farklı olmasına rağmen müşterilerine karşı sorumluluklarında ortak payda yiyeceklerin güvenli bir şekilde tedariki, üretimi ve servis edilmesidir (Koçak, 2010).

Ulusal Restoranlar Birliği (National Restaurant Association-NRA) verilerine göre 1980 yılında gelişmiş ülkelerdeki gıda harcamalarının %20'si hane dışı iken, 1990'lı yıllarda bu oran %26'ya çıkmış, 2000'li yıllarda ise %50'ye yükselmiştir. Gelişmekte olan ülkeler için bu durum çok farklı olmazken, kadınların çalışma hayatının yoğunlaşması, dışarıda yemek yeme eğiliminin artışı gibi faktörlerin etkisi ile 2010 yılında ABD yiyecek ve içecek endüstrisinden 604.2 milyar dolar gelir sağlamıştır. On yıl öncesine kıyasla bu sayı yaklaşık %40 artış göstermiştir. Ancak istihdam ve satışlardaki büyümeye rağmen gıda hizmet sektörü; terörizm, doğal afetler, ekonomik durgunluklar ve salgın hastalıklar ile ekonomik anlamda çeşitli dalgalanmalar yaşamıştır. Özellikle gıda kaynaklı ortaya çıkan salgın hastalıklar yiyecek içecek endüstrisinde kontrol edilemeyen finansal durgunluklara sebep olmuştur (restaurant.org, 2020).

CDC'ye göre gıda kaynaklı hastalık salgınlarının %60'ından fazlası restoran tarzı gıda hizmeti operasyonlarıyla bağlantılı olup araştırmalar, gıdalar aracılığı ile bulaşan hastalıkların %25-40'ının gıda işleme veya gıda servisinde çalışan kişilerden bulaşma sonucu görüldüğünü göstermiştir (www.cdc.gov, 2020). Gıda üretim ve servis

aşamasındaki prosedür basamaklarına bağlı olarak oluşan gıda zehirlenmeleri ve salgınlarında bir veya birden fazla faktörün aynı anda devreye girmesi de söz konusudur. Gıda Kökenli Hastalık ve Salgınlardan Oluşan yiyecek içecek işletmelerindeki hatalı işlemlerin payları sırasıyla (Topal, 1996; Akt: Şan, 2005);

- Hatalı soğutma,
- Önerilen servis planlaması ihmali ile gıda hazırlama,
- Yiyecekleri bakterilerin hızla çoğalabileceği bir sıcaklıkta tutma,
- Hasta olan çalışanların gıdalarla teması,
- Yeniden ısıtmada yetersiz uygulamalar,
- Mutfak ekipmanlarının yetersiz temizlenmesi,
- Uzun süreli bekletmeler,
- Çapraz bulaşmalar,
- Pişirmede ve diğer ısı işlem uygulamalarındaki eksiklikler,
- Düşük asitli gıdaları, sağlıksız koşullarda bekletme,
- Pişirme uygulanmamış kontamine hammaddeler,
- Katkı maddelerinin bilinçsiz kullanımı,
- Güvenilir olmayan kaynaklardan gıda temini vb.

Gıda kaynaklı salgınlara, yukarıda ifade edilen hatalı işlem payları yanı sıra, mikrobiyal bakteriler, virüsler, parazitler neden olmaktadır. Ayrıca, mikroorganizma toksinleri, doğal toksinler veya kimyasal maddelerin gıdalara bulaşması sonucunda da ciddi salgınlar ortaya çıkabilmektedir (Forecast, 2010). Çalışmalar, 250'den fazla mikroorganizma veya toksin türünün gıda kaynaklı hastalıklara neden olabileceğini göstermiştir. Son yıllarda gıda kaynaklı hastalıkların epidemiyolojisi değişmekte olup, yeni veya tekrar önem kazanan patojen etkenlerde gündeme gelmiştir (Öztürk, 2011).

Türkiye'de gıda kaynaklı salgınlar için tifo ateşi, paratifo ateşi, hepatit A, amipli/basilli dizanteri hariç bildirim mekanizmasının düzenli işlemediği ve resmi verilerin düzenli olarak saklanmadığı dikkat çekmektedir. Türkiye'de gıda kaynaklı hastalıkların profilini belirlerken ve vakaların tekrarını önlemek için alınması gereken düzeltici önlemleri ortaya koymak bu konudaki araştırmalara dikkat etmek önemlidir (Ayçiçek ve Aktan, 2003).

Halkman (2003)'e göre "gıda kaynaklı mikrobiyolojik hastalıklar temel olarak 2 ana gruba ayrılır; enfeksiyon ve intoksikasyon. Enfeksiyon etmeni mikroorganizmalar, canlı

olarak insan vücuduna girerler, bir şekilde bağırsağa kadar gidip, orada çoğalırlar ve toksinlerini bağırsakta salgılayarak hastalığa neden olurlar. Bunlar, dışkı ile çevreye yayılıp, salgın hastalıklara neden olurlar. 4 önemli patojen bakteri (*Campylobacter jejuni*, *Salmonella spp*, *Listeria monocytogenes* ve *EHEC*) enfeksiyon tip hastalık etmenidirler.

*İntoksikasyonda ise mikroorganizma gıda üzerinde gelişerek toksin salgılar. Hastalığa neden olan bu toksindir. Toksini salgılayan mikroorganizmanın gıda üzerinde canlı kalmış olması ya da toksini salgıladıktan sonra basitçe bir pastörizasyon sonrası ölmüş olmasının bir önemi yoktur. Toksin, sadece bu gıdayı tüketen kişiyi etkiler, salgın hastalık söz konusu değildir. Clostridium botulinum ve Staphylococcus aureus ile mikotoksinler, intoksikasyon tip hastalık etmenleridir. Bir yaklaşıma göre şapkalı mantar zehirlenmeleri de bu gruba girer. Mikroorganizmalar ya enfeksiyon tip ya da intoksikasyon tip zehirlenme yapar diye bir kural yoktur. Örneğin Bacillus cereus, her iki tip hastalığa da neden olabilir”* (Halkman, 2013).

Tüm dünyada meydana gelen salgın hastalıkların yayılımının önlenmesinde, genel olarak gıda işletmelerinin Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktası (HACCP) ilkelerine dayalı ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri'ne (FSMS) sahip olmasının çok önemli olduğu bildirilmektedir (who.int, 2020f). Dünya da halk sağlığı merkezleri genel olarak (Freeland, Masters, Nicholas, 2019);

- Salgının nasıl ve neden meydana geldiğini anlamak,
- Salgını durdurmak için acil önlemler almak,
- Gelecekteki salgınları önlemek, amacı ile uzun vadeli önlemler geliştirmek için yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili salgınları araştırmaktan sorumludur. Genellikle bir salgından şüphelenildiğinde veya onaylandığında halk sağlığı merkezleri çevre sağlığı personeli tarafından yürütülen çevresel değerlendirmeler bu araştırmaların önemli bir bileşenidir.

Halk sağlığı merkezleri tarafından yapılan denetimler, rutin bir denetim ile aynı değildir. Rutin bir denetim, denetim sırasında ortaya çıkan gıda güvenliği endişelerini ele alır. Bu değerlendirmeler ayrıca genel olarak, salgınla bağlantılı olduğundan şüphelenilen gıda maddelerinin üretiminde kullanılan süreçlerin incelemesini ve çalışanların yiyecek hazırlama uygulamalarının gözlemlerini içermektedir (Freeland, Masters, Nicholas, 2019; Akt: Semerciöz, Pehlivan, Sözüer ve Mert, 2015).

Gıda kaynaklı hastalıklar dünyada olduğu gibi Türkiye’de de ciddi ekonomik kayıplara neden olmuş ve insanların yaşam kalitesini olumsuz etkileyen bir halk sağlığı sorunu haline gelmiştir. Gıda kaynaklı hastalıkların resmi makamlara bildirilme sayısının çok az olması sebebi ile, bu hastalıkların küresel dağılım oranlarını anlamak çok güçtür. Gelişmiş ülkelerde her yıl binlerce vaka rapor edilmesine ve bu konuda istatistikler yapılmasına rağmen, ülkemizde böyle bir araştırma yeterli sayıda değildir (Muratoğlu, Çetin ve Çolak, 2015).

Salgın hastalıklar yarattığı olumsuzluklar sebebiyle sadece sağlık profesyonellerini değil sosyal bilimcilerin de giderek artan biçimde ilgisini çekmektedir. Sağlık psikolojisi literatüründen de anlaşılacağı gibi insanların bir salgın hastalık tehlikesi karşısında gösterecekleri sağlık davranışları gerek salgının coğrafi yaygınlığını ve yayılma hızını en aza indirmek gerekse olası can kayıplarını azaltmak açısından önemlidir. Bu davranışları anlamak, hükümetin ve sağlık yetkililerinin etkili bir şekilde yanıt vermesi ve bir salgına hazır olması için de önemlidir (Çırakoğlu, 2011).

Yiyecek içecek endüstrisini etkileyen gıda kaynaklı hastalık salgınlarının araştırılması işletmelerin mali zararlarını önleyici taktikler geliştirmek, hastalık karakterini analiz ederek simüle etmek, işletmelerin yeniden yapılandırılmasına dayalı önleyici stratejiler geliştirmek için son derece önemlidir (Kim, Lee, Kim ve Tang, 2020).

Yiyecek içecek işletmelerini etkileyen ve halk sağlığı problemi oluşturan bazı önemli gıda kaynaklı hastalıkların epidemiyolojisini ve önemini vurgulamak amacıyla Türkiye ve dünyada yaşanan gıda kaynaklı salgınlara örnekler verilmiştir.

#### **4.4.1. Kuş gribi**

Kuş gribi veya tavuk vebası olarak bilinen hastalık, influenza A virüslerinin neden olduğu bulaşıcı bir hayvan hastalığıdır. Dünyada yabani su kuşları arasında doğal olarak bulunur ve evcil kümes hayvanlarını ve diğer kuş ve hayvan türlerine kolay bir şekilde bulaşabilmektedir. Bu patojenlerle kontamine olmuş hastalıklı hayvanların çıkartılarıyla veya bu çıkartılarla kirlenmiş yüzeylere temas edilmesi halinde virüsün insanlara bulaşması mümkündür. İnfluenza virüsünün ailesinden gelen “H5N1”in, Deoksiribo Nükleik Asit (DNA) değişimine çok yatkın bir virüs olduğu bilinmektedir. Kuş gribine yakalanmış bir kişide; basit grip belirtilerinden, şiddetli solunum hastalıkları ve diğer hayatı tehdit eden komplikasyonlara kadar uzanan belirtiler ortaya çıkar. Bu nedenle hasta

kuşlara ve bunların kontamine ettiği yüzeylere temastan kaçınılmalı, kümes hayvanlarının ve ürünlerinin tüketilmesi esnasında dikkatli olunmalıdır (Acar ve Beşirbellioğlu, 2005).

Kuş gribi salgın dalgasının ilk doğrulanmış vakası Aralık 2003 Vietnam tarihlidir. Mayıs 2006 yılında ise dünyada insan yoluyla bulaşan ilk kuş gribi Endonezya'da tespit edilmiştir. 9 Ocak 2007 yılında Avrupa'dan Orta Asya'ya kadar birçok ülkede 263 vaka doğrulanmıştır. Kuş gribi bu kişilerde ciddi sistemik hastalığa neden olmuş ve bu hastalardan 157'si ölmüştür. Bilinmeyen nedenlerle salgından en çok etkilenenler ise çocuklar ve genç yetişkinler olmuştur (Chang, Lin, Hsu ve Lee, 2007).

Türkiye de Ekim 2005'te ilk kuş gribi vakasına Kuzeybatı Anadolu'da (Balıkesir-Manyas) rastlanmış olup, etkili izolasyon ve eliminasyon yöntemleriyle hastalık kısa sürede kontrol altına alınmıştır. Önlemler ülke geneline yayılmış olsa da 27 Aralık 2005 itibarıyla ülkenin çeşitli bölgelerinde tekrar kuş gribi vakalarına rastlanmış olup, Ocak 2006'da farklı şehirlerden 21 kişide kuş gribi virüsü bulunmuştur. Vakaların 17'si farklı tarihlerde tedavi gördükten sonra taburcu edilmiştir (Sarnıç, 2006).

Türkiye kümes hayvancılığı sektörü, üretim ve talep açısından önemli bir konuma sahip olup milli gelire büyük katkı sağlamaktadır. Sektör 100.000 kişiyi doğrudan istihdam etmekte ve imkânlar sağlamakta, dolaylı olarak ise 2 milyon kişi için önemli gelir kaynağı oluşturmaktadır. Entegre üretim sistemleri uygulayan işletmelerde kuş gribi vakasına rastlanmamış olup, bu vakaların çoğu kanatlı endüstrisinde göçmen kuşlarla temas halindeki açık köy tavukçuluğu işletmelerinde görülmüştür. Hastalık entegre bir kümes evlerinde ortaya çıksa bile, bu hayvanların ürünleri asla tüketicilere sunulmamıştır. Hastalığın temelden ortadan kaldırılması, gıda güvenliği ile ilgili yükümlülüklerin ötesinde, tesislerin hayatta kalması için temel bir koşul olarak görülmüştür (Sarnıç, 2006).

Kuş gribi vakalarından doğrudan etkilenen sektörlerin başında turizm ve gıda sektörü gelmektedir. Sektördeki şiddetli rekabet nedeniyle bazı turizm işletmeleri salgını fiyat görüşmelerinde koz olarak kullanmaya çalışmış ancak, salgını yaşayan dünya ülkelerinin hiçbirinde kuş gribi vakaları nedeniyle seyahatlerin iptal edilmesi normal seviyenin üstünde ciddi bir seviyeye ulaşmamıştır (Kim vd., 2020).

Yiyecek içecek işletmelerinde ise özellikle, hastalıkla mücadele sırasında kanatlı et tüketimi %70 oranında düşmüş mikro ölçekte tüketicilerin %80'ni kanatlı ve kümes hayvanlarının ürünlerini tüketmemeyi tercih etmişlerdir (Kim vd., 2020b).



#### **4.4.2. Domuz gribi**

Domuz gribi, domuzlarda düzenli olarak grip salgınlarına neden olan A (H1N1) tipi grip virüslerinin neden olduğu bir domuz solunum hastalığıdır. WHO domuz gribi ile ilgili alarm düzeyini 6. seviyeye çıkarması A (H1N1) virüsünün küresel salgına yol açmış olduğu anlamına gelmektedir (Cengiz ve Kara, 2009).

Grip virüslerine genellikle insanlar arasında öksürme veya hapşırma neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise kontamine virüslerle kirlenmiş nesnelere dokunan insanlar ellerini ağızlarına ve burunlarına dokunmaları sonucu virüs bulaşmaktadır. Virüs bulaşmış kişiler hastalanmadan 1 gün önce ve yaklaşık 7 gün boyunca başkalarını enfekte etmeye devam ederler, yani virüs bulaşmış ancak henüz hastalığın belirtilerini göstermemiş semptomu olmayan ve hasta olduklarını bilmeyen kişiler yine de enfeksiyonu hastalık öncesinde ve sırasında yayabilirler (Oğuztürk, 2009).

24 Nisan 2009'da ilk olarak ABD ve Meksika'da grip benzeri bir biçimde ortaya çıkmıştır. 15 Haziran 2009 tarihi itibarıyla WHO tarafından açıklanan rakamlara göre hastalık 76 ülkede 35.928 vakaya ulaşmış ve toplam ölüm sayısı 163 olmuştur. Türkiye'deki ilk Domuz Gribi vakası, 16 Mayıs 2009 tarihinde ABD'den İstanbul'a gelen bir turistte tespit edilmiştir (Orkunuğlu-Şahin, 2009).

Elde edilen verilere göre; salgın sebebiyle turizm sektöründe Türkiye ye gelen turist sayısında salgın öncesi rakamlara ulaşamamış turist sayısında yaşanan düşüşlerden sonra ülkelerin genellikle düşüşün yaşandığı yılı takip eden yılda salgın öncesi rakamları aştığı görülmüştür (Çeti ve Ünlüönen, 2019).

Domuz gribi, gıda kaynaklı bir hastalık olmamasına rağmen tüm dünyada domuz ithalatı %11 azalırken, genel olarak domuz ürünleri kullanan yiyecek ve içecek işletmelerinde domuz eti tüketimi önemli ölçüde azalmıştır (Kim vd., 2020b).

#### **4.4.3. Sığır süngerimsi beyin hastalığı (deli dana)**

Uzun bir kuluçka döneminden sonra insanları ve hayvanları etkileyebilen ilerleyici ve ölümcül hastalıklardır. Nörolojik kaynaklı bu hastalıklar, merkezi sinir sisteminde oluşan süngerimsi değişiklikler nedeniyle böyle adlandırılmıştır. Diğer bir adı ise prion hastalıklarıdır (Hüseyinoğlu, 2011).

Sığırların merkezi sinir sistemini etkileyen Deli dana hastalığının insanlarda görülen türü ise Creutzfeldt-Jakob hastalığı (CJD) olarak adlandırılır. Deli dana hastalığının



bulaşma yolu kesin olarak doğrulanmamıştır. Ancak yaygın olarak deli dana hastalığına yakalanmış hayvanların etlerinin veya sakatatlarının yenmesi ile bulaştığı, gıda kaynaklı bir hastalık olduğu düşünülmektedir (Muratoğlu vd., 2015).

Hastalığının başlangıç noktası İngiltere olarak bilinmektedir. 1994-1995 yılları arasında İngiltere’de yeni bir CJD türü keşfedilmiş olup hastalanan her 10 hastadan 8i ölümle sonuçlanmıştır. 2000 yılında İngiltere’de deli dana hastalığı nedeniyle 84 ölüm raporu bildirilmiştir. Hastalık, yaygın salgın hastalıklar şeklinde sınırlı kalmış ve ülkede son derece önemli ekonomik kayıplara neden olmuştur. Kısa sürede bu hastalığın önemini fark eden diğer ülkeler, ciddi politikalarla hastalığın ülkeye girmesini engellemeye çalışmışlardır. Bugün bile, patojenin oluşumu, teşhisi ve doğası hakkında hala birçok tartışmalı ve açıklanamaz görüş vardır. Hastalık İngiltere’den sonra Fransa, Almanya ve ABD’de görülmüştür. Türkiye’de ise deli dana hastalığı ile ilgili bir vakaya rastlanılmamıştır (Ayçiçek ve Aktan, 2001).

Gıda kaynaklı riskleri olması nedeniyle ortaya çıktığında ölümle sonuçlanan bu hastalık özellikle İngiltere’de yiyecek içecek sektörünü olumsuz etkilemiş olup hastalığın yaygın olarak görüldüğü dönemlerde sığır eti satışlarında %50 azalma saptanmıştır (Kim vd., 2020).

Halk sağlığı ve hayvan sağlığının korunması için uluslararası düzeyde önlemler alınması gerekmektedir. Bu sebeple, riskli grupta bulunan hayvanların dokularının gıda zincirine girmesini engellemek, bu hayvanların etlerini ve sakatatlarını yememek, deli dana hastalığı görülen ülkelere canlı sığır, koyun ve keçiler ile bunlardan elde edilen her türlü ürünlerin ithalatının yasaklanmaya devam edilmesi çok önemlidir (Ayçiçek ve Aktan, 2001).

#### **4.4.4. Salmonella**

Salmonella’nın 100 yılı aşkın bir geçmişi olmasına rağmen günümüzde gastroenterit, tifo, paratifo bakteriyemi ve sepsis gibi hastalıklarda başrol oynamaktadır. Birçok Salmonella türü, salmonelloz adı verilen bir hastalığa neden olur. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ciddi bir halk sağlığı sorunudur (Bell ve Kyriakides, 2002).

Salmonella insanlara; kabuklu deniz ürünleri, kümes hayvanları, kıyma ve kirli su, yumurta, pişmemiş veya az pişmiş süt ve süt ürünleri ile hayvan atıkları ve dışkıları ile yeterli şekilde yıkanmamış lahana ve marul gibi kontamine ürünleri tüketmek yolu ile bulaşmaktadır (Muratoğlu, 2015).

Yiyecek içecek işletmeleri Salmonella enfeksiyonlarının epidemiyolojisinde önemli rol oynamaktadır. Salmonella, çok çeşitli ham maddeleri kirletebilmekte, gıda çalışanlarını enfekte edebilmekte, kontamine yüzeylerde uzun süre hayatta kalabilmekte ve uygun olmayan şekilde tutulan gıda maddelerinde büyüyebilmektedir (Firestone ve Hedberg, 2018).

Salmonella enfeksiyonlarının bulaşmasında, gıdaların üretim, hazırlama, depolama ve taşıma aşamalarında meydana gelen çapraz kontaminasyon veya soğuk zincirin kırılması birincil etken olarak görülmektedir (Chen vd., 2015).

2012 yılında, Avrupa Birliği 91.034 doğrulanmış salmonelloz vakası bildirirken, 2013 yılında 85.268 doğrulanmış vaka bildirimini yapmıştır. Ayrıca 59 Salmonelloz kaynaklı ölüm rapor edilmiştir. Avrupa Gıda Güvenliği Otoritesi (EFSA), insan salmonellozunun ekonomiye olan yükünün yılda 3 milyar Euro kadar yüksek olduğunu tahmin etmektedir (EFSA, 2014).

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı verilerine göre de Salmonella spp.'nin bakteriyel etkenli salgın hastalıklar arasında ilk sırada olduğu ve yılda 2000-3500 arasında vaka kaydedildiği ancak tifo vakalarında ise son yıllarda önemli bir düşüş yaşandığı bildirilmiştir. Bu bildirimlerin vaka durumundaki gerçekliği ne ölçüde yansıttığı tam olarak bilinmemesine rağmen salmonelloz tanısı koyan laboratuvarların çoğunun bu konuda yetersiz olduğu beyan edilmektedir (hsgm.sağlık.gov.tr, 2014).

#### **4.4.5. E. Coli O157**

İnsan ve hayvanların bağırsak florasında bulunan E. coli'nin hamburger köftesi, kızarmış et, sosis, çiğ süt, klorsuz su, meyve suyu ve çiğ sebze gibi besin türlerinde salgınlara neden olduğu bilinmektedir (Muratoğlu vd., 2015).

E.coli, ilk olarak 1982'de hemorajik kolitin salgın araştırması sırasında bir patojen olarak tanınmıştır. Bir fast-food restoran zincirinde satılan az pişmiş hamburger köfteleriyle bağlantılı büyük E. coli O157 salgınının ardından, E.coli O157'nin önemli ve tehdit edici bir patojen olarak geniş çapta tanınması 1993 yılına kadar sürmüştür. Klinik laboratuvarlar, E.coli O157 için daha fazla dışkı örneğini incelemeye başlamış ve 1994 yılında E.coli O157 ulusal olarak bildirilebilir bir enfeksiyon haline gelmiştir (Rangel, 2005).

Dünyadaki E.coli O157'ye ait en büyük salgın, 1996'da Japonya'da beyaz turp filizlerinden kaynaklanan 9451 adet enfeksiyon vakasının gözlenmesiyle ortaya çıkmıştır.

1991'in sonlarında Güney Amerika da pastörize edilmemiş elma suyunun E.coli'ye neden olduğu yapılan araştırmalarda elmaların kontamine ve yıkanmamış olduğu bildirilmiştir (Temelli, 2002).

Bildirilen salgınlar, E.coli O157 vakalarının yalnızca küçük bir kısmını oluştursa da salgın araştırmaları; bulaşma yollarını, araçları ve kontaminasyon mekanizmalarını tanımlayarak E.coli O157 epidemiyolojisinin anlaşılmasına büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır (Rangel vd., 2005).

Enfeksiyonu önlemek için, tarımsal üretimden, gıdaların işlenmesi ve hazırlanmasına kadar olan prosesin, her basamağında kontrol önlemlerinin alınması gerekmektedir. Gıda üreticileri için hijyen bilgisi çok önemlidir. Ayrıca gıdalar arasında bulaşıcı kirlenmeyi önlemek, hijyen bilgisi ve standartlarının uygulanmasıyla yakından ilgilidir (Açıkgoz, 2015).

#### **4.4.6. Listeria Monocytogenes**

Gıda kaynaklı bir bakteriyel patojen olan *Listeria monocytogenes* enfeksiyonu, tipik olarak bağışıklık sistemi zayıflamış kişilerde ve hamile kadınlarda ve fetüslerinde ciddi hastalığa yol açabilen listerioza neden olmaktadır(Ferreira,Wiedmann, Teixeira, ve Staicewitz, 2014).

Patojen yüksek tuz konsantrasyonlarında hayatta kalabilmekte, düşük ve yüksek pH, düşük su aktivitesi değerlerinde, düşük ısılarda canlılığını devam ettirebilen ve soğutma sıcaklıklarında büyüyebilmektedir. Bu özellikler, bakterilerin gıda işleme ve yiyecek içecek hizmeti veren işletmelerde uzun süre kalmasını sağlamaktadır (Ferreira,Wiedmann, Teixeira, ve Staicewitz, 2014).

Şarküteri ürünleri potansiyel bir *L. monocytogenes* kaynağıdır. ABD Tarım Bakanlığı Gıda Güvenliği ve Denetleme Servisi tarafından yapılan bir risk değerlendirmesinin, gıda ile temas eden yüzeylerin tamamen sterilize edilmesinin, ekipman ve tesislerin uygun bakımının, güvenli ürün işleme uygulamalarının ve çapraz kontaminasyonu önlemek için gıda işletmeleriyle ilişkili listeriosis vakalarını incelemenin önemli olduğunu bildirmiştir (Barkley, Goscmink ve Miller, 2016).

1998'den beri PulseNet, *L. monocytogenes* alt tiplerindeki genetik farklılıklara bakmak ve salgınları belirlemek ve epidemiyolojik, laboratuvar ve çevresel araştırmaları desteklemek için tüm genom dizilimini kullanan bölüm, salgının olası kaynağı olarak yiyecek içecek işletmelerini tanımlamıştır (Barkley vd., 2016).

Yukarıda konusu geçen ve salgınlara neden olan mikroorganizmalar dışında Anthrax (şarbon, Bacillus anthracis), botulinum (Clostridium botulinum), bruselloz, leptospirosis, turbidemi, tüberküloz, Q humması (brusella) gibi hastalıklar özellikle et tüketimi veya temas nedeniyle insanlarda gözlemlenebilir zoonoz hastalıklara örnek olarak gösterilmektedir (Muratoğlu, 2015).

Gıda ve su kaynaklı salgınlara nedenleri arasında virüslerin önemi her geçen gün artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmaya göre, Norwalk benzeri virüs ve hepatit A'nın neden olduğu viral enfeksiyonların gıda kaynaklı salgınlara arasında ilk on arasında olduğu bildirilmektedir. Hepatit A, Norovirus (Norwalk ve Norwalk benzeri viruslar), Rotavirus, Tick-borne ensefalitis, Poliovirus, Echovirus, Astrovirus gibi virüsler en önemli türlerdendir (Muratoğlu, 2015).

Bununla birlikte kaynakları her zaman net olarak bilinmeyen ve çok önemli sağlık sorunlarına neden olabilen virüsler ile karşılaşma olasılığı halen devam etmektedir. Nisan 2020 itibarıyla 1 milyon kişiyi enfekte eden ve küresel pandemiye neden olan SARS-CoV-2 bu tip virüslere en iyi örnektir.

SARS-CoV-2 hastalığının yeni bir hastalık olması doğrudan bulaşma yolu ile ilgili net veriler olmasına rağmen temas yüzeyleri ile ilgili bilgiler baz alınarak Covid-19'un gıda yolu ile bulaşma hakkında fikir yürütülebilmektedir. Nitekim FDA tarafından 27 Şubat 2020'de yayımlanan açıklamasında da, Covid-19'un gıda veya gıda ambalajı yoluyla yayılabileceğini gösteren bir bilgiye sahip olunmadığı, ancak yiyecekleri tutarken ve hazırlarken, el ve yüzeylerin hijyeni, çiğ etlerin diğer gıdalardan ayrı tutulması, yiyeceklerin doğru ısıda pişirilmesi ve hızlıca soğutulması gibi uygulamaların sağlanmasının bulaşmaların önlenmesi için daima önemli olduğu belirtilmiştir (FDA, 2020).

## 5. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZLER VE KRİZ YÖNETİM SÜREÇLERİ

### 5.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi Anlayışı

Kriz yönetimi, işletmelerin tehdit oluşturan bir olaya vereceği yanıtların yönetimi ve koordinasyonudur ve genellikle öngörülmeyle şekilde ortaya çıkmaktadır (Semerciöz vd., 2015). Daha önceden de birçok kez ifade edildiği üzere işletmelerin, genel bir kriz yönetimi bakış açısına sahip olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu nedenle işletmeler; krizin tür ve özelliğine göre, kendi örgütsel dinamiklerine özgü stratejiler belirlemektedirler. Dolayısıyla tek bir kriz yönetim anlayışından söz etmek mümkün değildir (Thompson, 2004; Akt: Güneş ve Beyazıt, 2010).

Kriz yönetimi ile ilgili mevcut literatür çoğunlukla terörizm, sağlık-salgın krizi ve doğal afetler gibi farklı kriz durumlarıyla başa çıkmak için genel yönergeler sağlayan kuralcı modellere (uygulamalar) odaklanmaktadır. Teoride kriz yönetimi, proaktif kriz ve reaktif kriz yönetimi olarak ikiye ayrılabilir (Laitinen, 2000). Önceki çalışmalar kriz zamanlarındaki artan pazarlama ve satış harcamalarının yüksek olması sebebi ile proaktif pazarlama stratejilerinin daha başarılı olduğuna karar verilmiştir, çünkü durgunluk dönemlerinde tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını değiştirdikleri saptanmıştır. Firmalar bu değişime pazardaki görünürlüğü artırarak tepki vermelidir (Laitinen, 2000). Çalışmaların çoğu, kriz yönetimini tanımlayıcı veya tarihsel bir perspektiften sunar (Lerbinger, 1997; Akt: Kukanja ve Planinc, 2013) krizi, farklı iş krizi türlerini oluşturan iç ve dış faktörlere göre sınıflandırmıştır. Farklı kriz türlerini listeler ve ilgili krizle başa çıkmanın ana yöntemlerini sunar.

Mansfeld (1999) tarihsel incelemesinde, krizle başa çıkmanın bir yönteminin kapsamlı pazarlama elemanları kullanmak olduğunu öne sürmüştür. Kimes (2009) ise ekonomik kriz sırasında otel gelir yönetimini araştırmış, dünya çapında farklı ülkelerde farklı otel türleri arasında markalar ve nitelikleri açısından kriz uygulamalarında hiçbir ayırım olmadığına kanaat getirmiştir ancak Barsky (2009) araştırmasına göre krizin lüks otelleri diğerlerinden daha az etkilediğini belirtmiştir. Aksine Herbert vd. (2009) bazı nedenlerden dolayı en ciddi şekilde etkilenen işletmelerin pahalı olmanın damgasını taşıyan kaliteli 1.sınıf Fransız restoranları olduğunu ileri sürmüştür ve bu bulgular ayrıca Hampson ve McGoldrick (2011) tarafından da desteklenmiştir.

Alonso ve Bremser (2012) İspanyol otelcilik sektörü mali krizlerde otellerin krizin üstesinden gelmek için yüksek kalite, marka imajı, güçlü pazarlama performansı ve sadık müşteriler ile daha donanımlı bir şekilde krizin üstesinden gelineceğini ve kriz zamanlarında, markalı otellerin müşterilerine katma değer sunarak onları ellerinde tutabilecek gibi görüldüğünü, olumlu müşteri sadakati ve otel finansmanı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Maliyet düşürme, durgunluk zamanlarında yaygın olarak kullanılan bir stratejidir. Maliyet düşürme yoluyla yeniden düzenleme, firmaların durgunluktan çıkmasını sağlayabilmektedir (Pearce ve Michael, 1997). Ancak uygularken ekstra dikkatli olunması gerekmektedir. Şirketin rekabet gücüne kalıcı olarak zarar verebilecek önlemler aynı zamanda şirketin pazar payı büyümesini de etkilemektedir.

Bulgular, krizde en kötü performans gösterenlerin; kriz zamanlarında sadece esnekliği artırmak için önlemler alan şirketlerin müşterileri çekmek için fiyatları düşürmek zorunda kaldığını ancak operasyonel maliyetleri düşüremediklerini göstermiştir (Alonso-Almeida ve Bremser, 2013).

Yiyecek içecek işletmelerinde kriz yönetimi ile ilgili diğer önemli çalışmalar ise İsraili ve Reichel (2003), İsraili (2007) ve Okumuş ve Karamustafa (2005) tarafından operasyonel faaliyetler ve kriz sırasındaki yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin yönetim uygulamalarını içeren araştırmalardır.

Restoran yöneticilerinin bir krizle başa çıkmak için kullandıkları taktikleri inceleme yöntemi iki ilgili faktöre odaklanmaktadır: Birincisi, yardımcı olan önlemlerin öneminin kabul edilmesi kriz zamanlarında yapılan organizasyonlardır ve ikincisi de bu önlemlerin her birinin kullanım düzeyidir. Kriz yönetimi bağlamında, bu model kriz yönetimini değerlendirmeye yardımcı olan uygulamalardandır (İsraili, 2007).

Hizmet endüstrisinin geleneksel olarak emek yoğun bir sektör olması sebebiyle (İsraili 2007), dört ana kategoriden oluşan bir liste oluşturmuştur. Bu liste insan kaynakları, pazarlama, bakım- onarım ve devlet desteğidir. 115 restorandan elde ettiği veriler neticesinde, " hükümet desteği ve vergi dönemlerine esneklik sağlanması", pazarlama faaliyetleri içinde "iş insanlarına uygulanan "iş menüsü uygulamasının saatlerinin ve günlerinin uzatılması", diğer işletmeler ile ortak pazarlama çalışmalarının yapılması ve paydaşlar (tedarikçiler, çalışanlar) ile iletişimin yoğun olarak sağlanması en önemli uygulamalar olarak ifade edilmiştir.

Semerciöz vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, kaliteli restoran hizmetleri bağlamında kriz yönetiminde uygulanan fiyat stratejileri ve müşteri sadakati arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Kriz durumunda uygulanan yönetim uygulamalarında gelir-maliyet düşüşleri ve verimlilik-rekabet gücü iyileştirmeleri için “markalı” kaliteli yemek restoranlarını tercih eden müşterilere anket uygulayarak reaktif ve proaktif kriz yönetimi yaklaşımları ile yanıt aranmıştır. Buna ek olarak müşteri sadakat stratejisi ve fiyat stratejisi olmak üzere iki strateji izlenmiştir. Bulunan kanıtlarda kaliteli yemek restoranlarının, İstanbul, Türkiye 2009’daki ekonomik krizde olduğu gibi, işletmelerin verim ve rekabet edilebilirliğe odaklanması, gelir ve maliyet azaltma uygulamaları yerine ise iyileştirme politikaları uygulanması, proaktif ve reaktif olmaktan çok stratejilerini müşteri sadakatine dayandırdıkları gözlemlenmiştir.

Diğer taraftan kriz yönetiminin olumlu ve olumsuz durumlarının ortaya çıkarılması, kısa ve uzun vadede, hizmet sektöründe geçmişte yaşanan krizlerin gelecekte yaşanacak olan krizlere ışık tutması açısından Okumuş ve Karamustafa (2015), ekonomik krizin etkilerini Türkiye çerçevesinde inceledikleri çalışmalarında, Bodrum ve Nevşehir’de bulunan 112 otelden anket için veri toplanmışlardır. Ayrıca 12’si Bodrum’da, 8’i Nevşehir’de olmak üzere otel ve seyahat acentelerinin üst düzey çalışanları ile yarı yapılandırılmış görüşme analizleri sonucunda, katılımcıların krizi önceden tahmin edemedikleri, krize reaktif çerçeveden yaklaştıkları, son yıllarda sık karşılaşılan ekonomik krizlerde kriz planı yapmadıkları, iş kontratlarını gözden geçirerek maliyetleri düşürmeye çalıştıkları, çalışan sayılarında azaltmaya giderek pazarlama faaliyetlerinde artışlar yapmaya çalıştıklarını belirlemişlerdir.

Özhasar ve Ege (2019), İstanbul’un Fatih ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları konulu çalışmaları kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda varılan sonuçlarda işletmelerin genel olarak kriz öncesi yönetimi konusunda tedbirsiz olduğu ve kriz yönetimi planlarının olmadığı, kriz durumunun oda doluluk oranlarında azalmaya sebep olduğu, müşteri profiline değişmeye başladığı, hizmet kalitesinde ve çalışan motivasyonunda düşüş yaşandığı, talebin tahmin edilemez duruma gelmesi nedeni ile ileriye dönük planların yapılamaması olarak sıralanmıştır.

Green vd. (2004), 11 Eylül 2001 tarihinde New York şehrinde yaşanan terör saldırısı sonrasında dünya ticaret merkezi yakınındaki restoranlar ve diğer işletmelerin yaşadığı krizin boyutlarını ve kriz stratejilerini aktardığı makalesinde; turistlerin seyahat algısının emniyet ve güvenlik riskinin yüksek olduğu yerlerden kaçınmak olduğunu belirtmiştir.



Ziyaretçilere güven vermek ve kaybedilen imajı iyileştirmek bağlamında dürüst bilgi yayımı ile doğru raporlar, tanıtım ve halkla ilişkiler kampanyaları ile insanları bilgilendirmek, olumsuz sonuçlardan kurtulmayı desteklemek için gerekli olan fiyat indirimleri, satış promosyonları ile ürünlerin yeniden doğru şekilde konumlandırılması ayrıca işletmelere mali destek olarak verilen uzun vadeli, düşük faizli/faizsiz devlet kredileri ile iyileştirme süreçlerinden gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel krizlere karşı tedbir ve önlemlerden söz etmiştir.

Pforr (2006), turizm sektöründe kriz konusunda artan duyarlılığın ve farkındalığın kanıtının, son beş yılda turizm alanında kriz yönetimi ile ilgili artan yayın sayısı olduğunu, bu bağlamda, krize “hazırlıklı olma” ve “duyarlılaştırma” ayrıca krize “ilk tepki” ana temalar olduğunu vurgulamıştır. Bir krizi yönetmenin önemli yönleri olarak varış noktasında iletişim, bilgi ve güven olduğunu aktaran yazar özellikle reaktif kriz yönetimi ile daha uyumlu belirli müdahale modellerinin geliştirilmesinde Dünya Turizm Örgütü (WTO) ve Pasifik Asya Seyahat Birliği (PATA) gibi derneklerin ve hükümet yetkililerinin liderlik rolü üstlenerek krizlere nasıl müdahale edileceğine dair pratik kılavuzlar ve raporlar hazırladıklarını belirtmiştir.

## 5.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetim Süreçleri

Turizm sektörünün çok yönlü yapısı nedeniyle turizm sektörü ve sektöre bağlı yiyecek içecek işletmeleri birçok faktör ile bağlantılı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu sebeple sektörün, krizler ile karşılaşması kaçınılmaz duruma gelmektedir (Okat, Bahçeci ve Ocak, 2020).

Wilks ve Moore (2008: 509) hizmet sektöründeki kriz yönetiminin tanımını dört “R” ile yapmaktadır:

- *Reduction (Daraltma)*: Erken uyarı sisteminin oluşturulması ve krize karşı farkındalığın artmasıdır.
- *Readiness (Hazırlık)*: Kriz yönetim planların hazırlanması ve sağlık, güvenlik önlemlerinin alınmasıdır.
- *Response (Müdahale)*: Acil durum prosedürlerinin uygulanması, İletişimin sağlanmasıdır.
- *Recovery (İyileşme)*: İş devamlılık planının geliştirilerek işletmenin kriz öncesi durumuna geri dönmesi için bir dizi faaliyetler yapılmasıdır.



Tse vd. (2006), yiyecek içecek işletmelerinin krizlerle başa çıkabilmesi için dört aşamadan oluşan bir metot ortaya koymuştur;

- Krizlerin Sınıflandırılması
- Hasarın Tespiti
- Taktiklerin Belirlenmesi
- Değerlendirme Yapılması

**Krizlerin Sınıflandırılması:** Krizlerin yöneticiler tarafından kontrol altına alınması açısından krizlerin sınıflandırılması önem taşımaktadır. Bu aşamada yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştıkları kriz türünü 7 aşamada değerlendiren Tse, vd (2006) ya göre;

- Dış faktör kaynaklı krizleri fiziksel çevre kapsamında değerlendirirken, deprem, sel, virüs gibi salgınları müşterilerin restorana gitmesine engel teşkil eden *doğal afetler* türünde sınıflandırmıştır.
- *Teknolojik hatalardan* kaynaklanan kriz türlerini ise gıdanın kontamine olmasını sağlayan hatalar olarak örneklendirmiştir.
- Sosyal çevredeki dış etkenlerden kaynaklanan krizleri değerlendirirken kriz türünü *çatışma* olarak nitelendirmiş, yiyecek ve içecek işletmelerinin dış ortamda oluşan grev veya boykotları örnek olarak göstermiştir.

İç faktör kaynaklı krizlerde yönetsel hatalar kapsamında;

- *Kötü Niyet:* Gıdanın tahribatı nedeniyle gıda zehirlenmeleridir.
- *Çarpık Değerler:* Yüksek kârları düşünerek halk sağlığına zararlı yiyecekleri satmaktır.
- *Hileli Ürün:* Bozuk veya mikroplu yiyeceklerin bilerek satılmasıdır.
- *Görevi Suiistimal Etme:* Yöneticilerin rüşvet vermekle suçlanmasıdır.

**Hasarın Değerlendirilmesi:** Kriz sinyallerinin değerlendirilerek, işletmenin tekrar eski durumuna gelmesi hasarın türü ve boyutunun belirlenmesi için önemlidir. İşletmelerde acil ve çözülmesi gereken en büyük hasarın acil nakit akışı problemi olarak görülmesi neticesinde alınan tedbirler ile likidite sorununun çözülmesi hedeflenmeli, işletme maliyetleri en aza indirilerek gerekirse düşük maliyetli krediler talep edilmelidir. Daha fazla nakit akışı yaratmak için gelir geliştirme planlarının tasarlanması yiyecek içecek işletmelerinde önemli bir rol oynayabilir (Tse vd., 2006).

**Taktiklerin Belirlenmesi:** Kriz durumunun aşılması için, yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin, iş operasyonundaki her süreci değerlendirmesi ve nasıl çözülmesi

gerektiğini bulması gerekmektedir. Hizmet yönetimi döngüsündeki her adımın değiştirilebilir ve iyileştirilebilir olması faktörü ile maliyeti en aza indirebilecek ve geliri arttırabilecek uygun taktikler belirlenmelidir (Tse vd., 2006).

**Değerlendirme Yapılması:** Kriz yönetim sürecinin son aşamasında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin kriz durumunu kontrol ederek geri bildirim döngüsü kullanması ve uygulanan stratejilerin etkinliğini değerlendirmesi önem taşımaktadır (Tse vd., 2006).

Devine vd. (1999), yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri, kriz yönetimi planını formüle ederken işletmelerin ihtiyaç ve hedeflerine bakılması gerektiğini, risk yönetim politikasının oluşturulması ve çalışanlara iletilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca kriz yönetim planının netleştirilmesi, risklerin belirlenmesi, yönetilmesi ve izlenmesi gerekliliği aşamasında işletme yöneticilerinin gerekli sorumluluğu alması, gelecekte yaşanabilecek krizlerde işletme yöneticilerinin daha etkili kriz yönetimi oluşturabilmesinde, krizden ders çıkarmayı sağlayacak etkili bir süreç olduğunu ayrıca vurgulamıştır.

### **5.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Krize yönelik Uyguladıkları Stratejiler**

#### **5.3.1. Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri**

Tokat ve Kara (1999) Yiyecek-içecek işletmelerinde yaşanan kriz durumlarında, durum ve koşullara göre değişen dört temel stratejiden söz etmektedir. Bu stratejiler: Küçülme (downsizing), işletme satışı (divestment), etrafına bakma (turn-around), hasat (harvest) ve tasfiye'dir (liquidation).

Yukarıda bahsi geçen stratejik uygulamalar sadece yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında değerlendirilmeyip, hizmet sektörünün birçok kolunda uygulanabilirliği mümkün görülmektedir.

**Küçülme (downsizing):** Küçülme, organizasyon yapısı ve iş faaliyetlerini gözden geçirerek temel becerilerin dışındaki faaliyetlerde bulunan bölümleri kapatmak, tüm süreçleri gözden geçirmek ve yeniden şekillendirmek olarak da düşünülebilir (Gümüştakin, 2004). İşletmelerde küçülme stratejisi, işletmelerin zor dönem yaşadığı kriz dönemlerinde değil, yaşanan rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini fırsata çeviren bir strateji olarak görülebilmektedir (Öndeş, Kaygın ve Yerdelen Kaygın, 2011). Küçülme sadece yönetim yapısında değil, aynı zamanda ticari faaliyetlerde temel yapıtaşı olan bölüm ve birimlerde kapatma veya yeniden yapılanma ile de sağlanabilmektedir. Örneğin bir restoranın servis bölümü veya depo alanını küçültme gibi uygulamalar yapılabilmektedir (Gündüz, 2020: 96) Küçülme stratejisi; kısa vadede işletmeleri maliyetlerde tasarrufa

gidildiğini düşündürtse de uzun vadede beşerî insan kaybı ve örgütsel performans da azalmalara neden olabilmektedir (Tokat ve Kara, 1999).

**İşletme Satış Stratejisi (Divestment):** İşletmelerin doğrudan yatırım maliyetlerinin yüksek risk içermesi, küreselleşme ile artan rekabet ortamı, kriz zamanlarında faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve işletmelerin gelişimlerini devam ettirebilmeleri için en çok tercih edilen strateji türü olarak görülmektedir (Taner ve Akdağ, 2008). “Çekilme” stratejisi olarak da adlandırılan bu strateji, işletmenin başlangıç sermayesini geri alma veya yüksek fiyattan satışı kapsamaktadır (Tokat ve Kara, 1999).

**Etrafına Bakma Stratejisi (Turn-Around):** Verimlilik esasına göre işletmelerin ana faaliyetlerine odaklanmak ve çeşitlendirilmiş faaliyetlerini elden çıkarmak istemeleri nedeniyle uygulanan bu stratejide belirli bir yöntem yoktur. Liderin değiştirilmesi, hedeflenen odağın yeniden tanımlanması, istenmeyen varlıkların kâr getirecek başka varlıklar için satılması, kullanılan bazı modellerdendir (Tokat ve Kara, 1999).

**Hasat Etme (Harvest) ve Tasfiye (Liquidation) Stratejileri:** Hasat etme, uzun vadeli düşüş gösteren pazarlara uygulanabilir. Amaç, hiçbir yatırım yapmadan piyasadan olabildiğince yararlanabilmektir. Talep azaldığında işletmenin piyasadan ayrılması olarak değerlendirilebilir. Tasfiye ise bir işletmenin özel varlıklarının tasfiyesi veya satışdır, amaç, varlıkların kısmi değerinin satışının, toplam değerinden daha fazla değer elde edilmesidir (Hill, Jones ve Schilling, 2015).

### 5.3.2. Pazarlama ve satış stratejileri

Çeşitli araştırmalar, işletmelerin krizle baş edebilmek için farklı tepkiler ürettiğini göstermiştir. En başarılı strateji olarak proaktif önlemlerden yararlanmak olduğunu bu amaçla pazarlamayı artırmak, harcamaları azaltmak, yeni ürün geliştirmeyi kriz önleyici strateji olarak kabul etmişlerdir (Laitinen, 2000; Pearce ve Michael, 1997). Bazıları ise, turizm işletmelerinin maliyet düşürücü stratejileri sürdürerek, mevcut personel seviyelerini stabil tutarak bunun yerine esneklik kazanmak için çalışma sürelerinde değişiklik yaparak verimlilikteki kazanımlara güvenmeyi önermişlerdir (Okumuş ve Karamustafa, 2005).

Alonso-Almeida ve Bremser (2013) stratejik tepkiler olarak dört farklı ölçü kullanılmıştır. İlk bileşen olan tepki, gelirdeki düşüş nedeniyle restoranın aldığı önlemleri gruplandırmıştır. İkinci tepki olarak müşteri katma değeri, yönetimin bir stratejinin parçası olarak kaliteyi ve hizmetleri artırma taahhüdünü ifade etmektedir (tehditleri önceden tahmin etmek ve ortaya çıktıklarında bunlara karşı koymaya hazır olmak). Üçüncü bileşen

olan esneklik, bir restoranın faaliyetlerinin yönetimi ile ilgilidir. Esneklik, sabit maliyetleri düşürmeye ve kazanç elde etmeye yönelik önlemleri içermektedir. Dördüncü bileşen olan proaktiflik ise bir firmanın rekabetçi konumunu güçlendiren faaliyetleri içermektedir.

Williams ve Naumann (2011) müşteri sadakati ve fiyat stratejisi ilişkisinde sadık müşterinin daha fazla harcama yaptığını ve fiyatlara daha az duyarlı olma eğiliminde olduklarını, ayrıca olumlu yapılan kulaktan kulağa iletişimin müşteri tabanında artış sağladığını belirtmiştir.

Cushnahan (2004), kriz koşullarında şirketler pazarlama ve satış süreçlerini yönetirken iki tür analizden söz etmektedir. Macro analiz; genel ekonomide kriz sürecinin nasıl ilerlediğini analiz edebilmektir. Mikro analiz ise şirketin mevcut yapısının analizine dayanmaktadır. Bu analize dayanarak üretim/hizmetin durdurulması, kapsam, maliyet ve fiyatlandırmanın daraltılması belirlenmektedir.

Diğer taraftan, kriz dönemlerinde işletmelerde pazarlama karması unsurlarından biri olan tutundurma ve reklam tanıtım faaliyetlerinin ek maliyet unsuru olarak değerlendirilmemesi ve kullanılması çok önemli bir yer tutmaktadır (Boccia ve Sarno, 2013).

### **5.3.3. İletişim stratejileri**

İşletmelerin varlıklarını sürdürme veya itibarlarını koruma becerisi krizin iyi yönetilmesiyle mümkündür (Lewiss, 2003).

Kuruluşların itibarlarına yönelik olumlu algıların azalması ile verdikleri mesajların etkisi de azalmaktadır. Bir kriz ortaya çıktığında, kuruluşun krize tepkisi kamuoyunda kuruluşlar hakkında olumlu veya olumsuz bir izlenim yaratacaktır. Bu nedenle, kriz iletişimi çalışmasında kriz müdahale stratejilerinin seçimi önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Çelebi ve Sezer, 2017).

Coombs (2007), etkili kriz müdahalesi stratejisi için 3 bileşen tanımlamaktadır. Birincisi, kriz sırasında başarılı müdahale için paydaşlar kendilerini psikolojik olarak nasıl koruyacakları konusunda bilgi vermelidir. İkincisi, başarılı bir müdahalede kriz durumlarını belirlemek gibi krizin nedenlerini anlayarak durumun paydaşlara iletilmesi sağlanmalıdır. Üçüncüsü, bilgi akışının paydaşlara düzenli olarak aktarılması sonrasında çalışanların sorumluluğu itibar yönetimiyle başlamaktadır. Ayrıca Coombs çalışmasında, Durumsal Kriz İletişim Teorisi ile kriz durumunda işletmelerin kamuoyu tarafından nasıl

algılandığına ilişkin teorik bir kaynak geliştirmiş ve kriz müdahale stratejilerini 4 başlık altında toplamıştır:

- **İnkâr seçeneği:** Kuruluş ve kriz arasındaki bağlar kesilmeye çalışılır.
- **Saldırganlığı azaltma seçeneği:** krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkisi tepkiler azaltılmaya çalışılır.
- **Destekleme seçeneği:** işletmeler ve hedef kitle arasında olumlu bir bağlantı kurularak mevcut bağlantılar güçlendirmeye çalışılır.
- **Tazminat seçeneği:** işletmeler sorumluluk alarak kaybedilen itibar “özür dileme”, “hediyeye verme” gibi yöntemlerle kazanılmaya çalışılır

Coombs’a (2007) göre; her strateji itibar kazanmak için farklı bir yöntem sunmaktadır.

Yiyecek-içecek işletmeleri kriz süreçlerin de azalan talebi canlandırmak için hakla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermelidir. Krizle birlikte müşteri ilişkileri ile mevcut ve potansiyel müşterilerin bilgilendirilmesi ve işletme tanıtımı adına girişimlerde bulunulması işletme imajının güçlendirilmesi için önemli faydalar da sağlayacaktır (Seçilmiş ve Sarı, 2010).

Hizmet sektörünün kırılabilir yapısı nedeniyle sektörün dinamiklerini gerçekten anlayan yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin, özellikle işletmenin yaşam döngüsü içindeki konumunu göz önünde bulundurarak, düzenli olarak SWOT analizi yapmaları ve yeniden yapılandırma ve organizasyonel gelişim gibi stratejiler formüle etmeleri önerilmektedir (Özhasar ve Ege, 2019). Kriz zamanlarında, işten çıkarmalar, düşünülen son çözümlerden biri olmalıdır. Kalifiye personelin yetişmesinin zorluklarını bilerek niteliklerini göz ardı etmeden değerlendirilmeli, işten çıkarılması düşünülüyor ise, yerinin doldurulması daha kolay kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir.

Özhasar ve Ege (2019), ayrıca kriz anında işletme maliyetlerini düşürmek için hizmet kalitesini düşürmenin yanlış bir yol olduğunu, bunun yerine personelin kriz yönetimi konusunda eğitilmesi ve kriz sırasında hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin önemi de ayrıca vurgulanmıştır.

#### 5.4. Salgın Hastalık Kaynaklı Krizlerin Yönetiminde Çözüm Seçenekleri ve Ülkelerin Uyguladıkları Politikalar

Salgınlar insan hayatını pek çok yönden olumsuz etkilemiştir. Salgının etkileri, zamanının şartlarına, anlayışına ve bilgisine göre farklılıklar göstermekle birlikte hangi tarihte yaşanır yaşınsın insanların beklenmedik bir anda karşılaştıkları bir hastalık nedeniyle çok sayıda ölümün yaşandığı ve benzer sosyal, ekonomik ve politik etkiler gösterdiği bilinmektedir.

Salgın hastalık kaynaklı krizlerin yönetiminde özel sektör, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve uluslararası kuruluşlar vb. karar almada rolleri büyük olsa da asıl karar verici aktör, hükümetlerdir. Bu çerçevede hükümetler salgının neden olduğu zararı en aza indirmek için farklı çözümler denemektedirler.

**Kitle/Sürü Bağışıklığı:** Bu seçenekte, hükümetler hastalığın yayılmasını önlemek için herhangi bir eylemde bulunmamayı seçerler. Başka bir deyişle, hastalığın yayılma süreci doğal seyrine bırakılır. Bu seçeneğe “kitle/sürü bağışıklığı” adı verilmektedir. Bu hareket tarzının güçlü olanının ortama uyum sağlayarak (salgın hastalık) hayatta kalacağı “doğal seleksiyon” demek mümkün olabilir. Bu yöntem, kronik hastaların ve yaşlıların ciddi hastalıklara ve ölüme yakalanma olasılığının daha yüksek olması, ancak genç ve sağlıklı insanların ciddi sağlık sorunları yaşamadan bu hastalığı atlatabilmeleri, böylece yaşamın ve ekonominin bir an önce doğaya geri dönmesi durumuna yöneliktir (Yıldız ve Uzun, 2020: 23).

**Sınırlı Karantina:** Bu çözüm seçeneğinde dünya genelinde pek çok ülkede uygulanan bu sistemde insanların günlük yaşamlarını büyük ölçüde sürdürmeleri, ekonomik faaliyeti tamamen durdurmadan salgının yarattığı sorunlara çözüm bulma hedeflenmektedir. Söz konusu çözümler, bireysel ve kurumsal olarak iki türdedir. Bireysel sınırlamalar; fiziksel hareketliliği yüksek olan genç bireylerin hastalığı sosyal ortamlardan eve taşımalarını kısmi olarak da olsa engelleyebilmek amacı ile fiziksel hareketliliğin kısıtlanması olarak kendini göstermiştir. Örneğin Türkiye de salgının başlangıç dönemlerinde 65 yaş üzeri kişilere “evde kal” çağrısı yapılırken genç bireylere kısıtlamanın getirilmemesi ile gençler, hastalığı aynı evi paylaştıkları yaşlı aile büyüklerine bulaştırmışlar (Yıldız ve Uzun 2020: 23).

Kurumsal sınırlamalar ise insanların bir araya geldiği okul, alışveriş merkezi, sinema, restoran gibi bulaşma riskinin yüksek olduğu mekanların oldukça katı kurallar

çerçevesinde ve sınırlandırılmış saatlerde faaliyet göstermesi ya da kısmen ve/veya geçici olarak kapatılması şeklinde uygulanmıştır. Sınırlı karantina seçeneği ekonominin yavaşlayarak da olsa faaliyetini sürdürmesine olanak tanınması açısından tam karantina seçeneğine tercih edilmektedir (Yıldız ve Uzun, 2020: 24).

**Erken ve Tam Karantina:** En zor seçenek olan tam karantinayı sürekli uygulamak mümkün değildir. Bu yüzden hükümetler salgının ilk aşamalarında tam karantina tercihinde bulunmaktadır. Tam karantina seçeneğinde vatandaşlardan uzun süre evlerinde kalmaları istenir. Temel ve acil durum hizmetleri üreten ve dağıtan kamu kurum ve kuruluşları dışındaki tüm işyerleri tam karantina süresince kapalıdır. Kişiler sadece acil durumlarda ve temel ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile dışarı çıkarlar. Tam karantinanın uzun sürmesi, ekonominin yavaşlamasına ve faaliyetlerin sektöre uğramasına neden olmaktadır (Yıldız ve Uzun, 2020: 25).

Salgınla mücadelede ülkeler için geçerli olan tek ve kesin çözüm seçeneği yoktur. Ülkelerin coğrafi büyüklüğü, toplam nüfus, yaşlı ve kronik hasta sayısı, nüfusun coğrafi dağılımı, yaşlı ve genç nesiller arasındaki temas miktarı, ülkenin ekonomik gelişimi, gibi birçok faktör hizmet sektörünün toplam ekonomik faaliyetler içinde önemi ve uygulayabilecekleri ulusal ve bölgesel kültür, gibi birçok faktör hangi çözümü uygulayabileceklerine dair çok önemli sınırlamalar getirmektedir (Yıldız ve Uzun 2020: 26).

Koronavirüs (Covid-19) salgınının başlangıç dönemlerinde ülke örneklerindeki en yaygın uygulama sorunları, isteyen herkes için hızlı şekilde koronavirüs testi uygulamasının yapılamıyor olmasıdır (Kennedy vd., 2020). Bu sorunu çözmek için Almanya, İzlanda, Güney Kore gibi ülkeler salgının ilk aşamalarından itibaren ülkedeki hasta sayısı çok artmadan önce, mümkünse çok sayıda yerli test üretilmesi veya başka ülkelere satın alınması için çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Kennedy, Bausch ve Ritchie, 2020).

Bu süreçte, sağlık malzemelerinin tıbbi standartlara göre hızlı ve verimli bir şekilde üretimi Koronavirüs (Covid-19) salgını ile mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte gelişmiş birçok ülkede maske, eldiven ve diğer koruyucu sağlık malzemeleri (gözlük, iş elbisesi vb.) üretimi, satışı ve dağıtımını konusunda sorunlar yaşanmıştır (İslam, 2020).



Pek çok ülkede karşılaşılan bir diğer önemli uygulama sorunu, salgın hastalıklarla mücadele için maske takma, karantina ve sokağa çıkma yasağı gibi alınan kararlara bazı birey veya grupların uymak istememesi ve kişisel özgürlüğe bir saldırı olarak kabul etmeleridir (Yıldız ve Uzun, 2020). ABD’de bir banka görevlisinin maske takmak istemeyen bir kişiyi silahla yaralayarak ölümüne sebebiyet vermesi bu olaya örnek verilebilir (Flink, 2020).

Tarih boyunca yaşanan salgınlar, bugünden sonra da meydana gelme olasılığının olduğunu ve insanlığın bu salgınlarla bundan sonraki dönemlerde de mücadele etmesi gerektiğini çok net olarak göstermiştir. Bu nedenle salgının etkisini azaltmaya yardımcı olmak için, önceden planlama ve hazırlık yapmak çok önemlidir. 2016 yılında Ulusal Tıp Akademisi’ne bağlı Küresel Sağlık Risk Sistemi Raporu, bu konuda önemli bir çalışmadır. Bu raporda koronavirüs de dahil olmak üzere dört veya daha fazla salgın tehlikesi ifade edilirken salgınlar için yıllık 4 milyar dolarlık bir bütçe ayrılması gerektiğine işaret edilmiştir. Raporda ayrıca Toplumun pandemiye hazırlıklı olabilmesi için sağlık hizmeti yönetimi, yeterli ve nitelikli laboratuvarlar, eczane hizmetleri ve sağlık izleme sistemleri gibi hizmetlerin altyapısının güçlendirilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (Duran, 2020).

Bu bulgulardan hareketle ülkelerin salgınla müdahale etmesi için ciddi hazırlıklar yapılması öngörülmesine rağmen yaşanan Covid-19 salgını bu hazırlıkların yeterli olmadığını göstermektedir. Küresel olarak yayılımı artarak ilerleyen ve her gün her yaşta insanı etkileyen, hayatın gündelik normlarına bile etki eden Covid-19 salgını küresel sistemin ve içinde barındırdığı örgüt yapılarının kırılgan yapısını açıkça ortaya koymuştur (Tunç ve Atıcı, 2020).

Devletlerin böylesine kırılgan bir yapıya sahip olmasındaki en temel neden ise son zamanlarda Covid-19 gibi bir salgın yaşanmamış olmasıdır. Ek olarak, virüsün Çin Halk Cumhuriyeti’ndeki kaynağına ilişkin verilerin yalın bir şekilde paylaşılmaması ve WHO’nun bu virüse karşı ciddi bir tavır sergilememesi, ülkelerin salgın krizi ile başa çıkmak için yetersiz kalması nedenler arasında sayılabilmektedir (Buzgan ve Güner, 2020).

Covid-19 salgınının etkileri ve yaşanan travmatik durumlar sonucunda devletlerin hızlı karar alma yükümlülüğü ve ulusal sınırlar içindeki tüm insanların her türlü yaşamsal faaliyetlerinin tahmin edilemez bir şekilde yavaşladığı veya tamamen durma noktasına geldiği son durumda, güçlü ulus-devlet temelli örgütlenmenin gerekliliği bir kez daha önem kazanmıştır (Arslan ve Karagül, 2020: 15). Ancak devletlerin uyguladığı Covid-19



stratejilerinin başarısı yalnızca ekonomik ve teknik güce bağlı değildir. Güçlü siyasi organizasyon yapısı, acil durumlara karşı hazırlıklı olma kabiliyetleriyle de aynı zamanda doğru orantılıdır (Arslan ve Karagül, 2020).

İnsanoğlunun tarih boyunca karşılaştığı doğal afetlerden biri olarak kabul edilen salgın hastalıklar, coğrafya, iklim koşulları, sosyo-ekonomik koşullar, toplumların kültürel seviyeleri ve hijyen alışkanlıkları gibi demografik özelliklerle ilişkilidir. Dolayısıyla salgın hastalıkların etki gücünün demografik haritaya göre değiştiğini söylemek mümkündür (Arık, 1991; Akt: Tunç ve Atıcı, 2020).

### **5.5. COVID-19 Sürecinde Türkiye ve Dünyada Gelişmeler**

Toplumsal sorun ve küresel kriz etkisi yaratan Covid-19 salgını için ülkeler mücadelede farklı yöntemleri tercih etmiş olsalar da ulaşılmak istenen asıl hedef virüse karşı dirençli olabilmektir. Bu süreçte dünya genelinde pandemi ile yürütülen mücadeleleri incelemek gelecekte yaşanabilmesi muhtemel salgınların önlenmesine ışık tutacaktır.

Türkiye, Covid-19 ile ilgili olarak dünyada en erken önlem alan ülkelerden birisidir. Bu bağlamda TUBA Covid-19 Değerlendirme Raporuna göre alınan önlemler üç şekilde sınıflandırılmıştır (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020);

- Kaynağa yönelik (kaynağın bulunması, hastalığın bildirilmesi, kesin tanı, hastaların tedavisi, izolasyon, taşıyıcı araması, şüphelilerin sürveyansı, sağlık eğitimi),
- Bulaşma yoluna yönelik (Çevre koşullarının düzeltilmesi, yiyecek ve içecek maddelerinin denetimi, sağlık eğitimi, kişisel temizlik ve koruyucu ekipman kullanımı, nüfus hareketlerini kısıtlamak),
- Sağlıklı (virüs bulaşmamış) kişiye yönelik (karantina, gözlem) önlemler alınmıştır ve alınmaya devam etmektedir.

Diğer taraftan Türkiye de 2003 yılı başlarında yaşanması muhtemel krizlere karşı “Sağlıkta Dönüşüm Programı” adı altında sağlık alanında stratejik planlar geliştirme amaçlanmış ve “Sağlıkta Dönüşüm Programı” 8 Tema etrafında dönüşümü hedeflemiştir (Sağlık Bakanlığı, 2020):

1. Sağlık Bakanlığı tarafından yeterli planlama ve denetim,
2. Tüm birimleri bir araya toplayan genel sağlık sigortası,
3. a) Birinci basamak sağlık hizmetlerini ve aile hekimliğini güçlendirmek,  
b) Etkili aşamalı sevk zinciri,  
c) İdari ve mali özerkliğe sahip sağlık kuruluşları,

4. Yeterli bilgi ve beceriye sahip tıbbi insan gücü,
5. Eğitim ve bilimsel araştırma kurumları sistemini desteklemek,
6. Kaliteli ve etkili sağlık hizmetlerinin kalitesi ve belgelendirilmesi hizmeti,
7. Akılcı ilaç ve malzeme yönetiminde kurumsal yapı,
8. Karar verme sürecinde etkili bilgiye ulaşım: sağlık bilgi sistemidir.

Tüm bu faaliyetler, Türkiye'deki sağlık sisteminin güçlenmesine yardımcı olmuş, birçok ilde şehir hastanelerinin kurulması ve sağlık altyapısının güçlendirilmesine ve salgına hazırlıklı olmayı mümkün kılmıştır (Güreşçi, 2020). 31 bilim insanı ve Sağlık Bakanı öncülüğünde kurulan bilim kurulunun önerilerine dayanarak Covid-19 mücadelesinde alınacak kararlar, başta kişisel hijyen kurallarına uyulmasına yönelik olmak üzere hastalığın yayılmasını önleyecek tedbirler üzerinde çalışılmıştır. Bu süreçte virüsten korunmak için uyulması gereken 14 kural bilgilendirmesi ilk vaka görülmeden önce Sağlık Bakanlığı web sayfasında bulunan videolar ve kamu spotları ile kamuoyunun bilgilendirilmesi amaçlanmıştır (habertürk.com.tr, 2020, akt. Köroğlu, 2020).

Türkiye sadece dış ülkelerde alınan önlemleri, gözlemleyerek uygulamış değildir. Tarihin birçok evresinde yaşanan salgınlar, depremler, doğal afetler sonrasında alınan kriz yönetim tedbirleri ve deneyimleri bu süreçte çok faydalı olmuştur. Son dönemde Türkiye'ye göç eden Suriyeli göçmenlerin beraberinde getirdikleri, Türkiye'de bir süredir görülmeyen bazı bulaşıcı hastalıklara karşı mücadeleler de sağlık konusunda krizlerle mücadele kapasitesini geliştirici yönde etkide bulunmuştur (Yıldız ve Uzun, 2020: 26).

Ayrıca Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde bürokrasinin uyumlu çalışması ve hızlı karar alması süreçleri kolaylaştırırken Amerika gibi federal ülkelerde, yönetim farklılığı sebebi ile devlet ve eyaletleri arasında eşgüdüm sorunları yaşanmıştır (Köroğlu, 2020).

Türkiye de ilk koronovirüs vakası 10 Mart 2020 tarihinde yaşanmış olup o tarihten bugüne kadar salgın ile mücadelede çeşitli önlemler alınmıştır. Salgının ilk çıkış noktası ve yayılım yeri olan Çin başta olmak üzere İtalya, İran, Fransa gibi örnekler ve uyguladıkları sınırlamaları gözlemlenmesine rağmen -hafta sonu sokağa çıkma yasağı- örneği ilk defa Türkiye de uygulanmıştır (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020).

Diğer taraftan Uzakdoğu ve Güneydoğu Asya ülkeleri geçmişte yaşanan SARS virüsü sonrasında salgınlarla mücadele konusunda geçmiş tecrübelerin ışığı altında diğer ülkelere kıyasla daha başarılı bir yol izlemişlerdir (Duran, 2020: 10). Covid-19 salgını

sırasında ilk müdahale merkezleri gereken araç ve gereç donanımları ile hazır hale getirilerek efektif bir mücadele etkin kılınmıştır. Ayrıca virüsün yayıldığı haberinin ardından insanlar kalabalıktan izole hale gelmiş, halka açık yerlerde herhangi bir duyuru ve yükümlülük olmamasına rağmen maske taktıkları ve hijyen kurallarına uyduklarını gözlemlenmiştir (Duran, 2020: 10).

Ülkeler salgınla mücadele kapsamında toplumun kitlesel bağışıklık kazanması için kontrollü ve kademeli önlemler almıştır. Salgının ilk aşamalarında bu stratejiyi uygulayan İngiltere sonrasında hastalığın yayılma sürecini doğal seyrine bırakarak sürü bağışıklığı yöntemini benimsemiş ve karantina uygulamayacağını belirtmiştir. Ancak Covid-19'un yayılma gücü ve etkisi göz önüne alındığında uygulanan politikanın salgın hastalıklarla mücadelede etkili bir yol olmadığı anlaşılmıştır (Boyras, 2020).

Avrupa'da ilk olarak İtalya da görünen salgın Almanya, İspanya ve Fransa'ya yayılmıştır. Aynı zamanda ABD'de ilk vakalar tespit edilmiştir. İngiltere, Hollanda, Belçika, İsviçre ve Avusturya'da da vakalar görülmeye başlamasının ardından, Rusya, Nisan 2020'nin sonuna doğru vaka sayısı artışını bildirmiştir. Asya kıtasında ise büyük bir nüfusa sahip Hindistan ve Bangladeş'teki vaka sayısında artışlar görülmüştür. Mayıs 2020 sonuna doğru yaklaşırken, Avrupa ülkelerindeki vaka sayısı giderek azalmaya başlamıştır. Bu süreçte salgın kontrolünde başarılı olan ülkeler Avusturya, İsviçre ve Almanya olarak gösterilirken İspanya ve İtalya bu süreçte zorlanan ülkeler olarak bildirilmiştir (Şirin ve Özkan 2020).

Genel olarak bakıldığında tüm dünyada Covid-19 sürecinde uygulanan politikaların dört ana alanda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu alanlar;

- Sosyal farkındalığı artırma ve halkı bilinçlendirme çabaları,
- Ulaşım ve dolaşımın sınırlandırılması, hareketliliği kısıtlama,
- Ekonomik tedbirler ve düzenlemeler,
- Sosyal yardım ve dayanışmanın güçlendirilmesi olarak düzenlenmiştir (Turan ve Çelikyay, 2020).

Krizlerin yönetimi kapsamında halkı bilinçlendirme çalışmaları en kritik unsur olarak belirtilmekle birlikte sağlık bakanlığı tarafından hazırlanan "Covid-19 (SARS-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi ve ALO 184 SABİM Korona Danışma Hattı kurulması da bu kapsamda değerlendirilebilir (Şirin ve Özkan, 2020).

Hareketliliğin kısıtlanması ve sosyal mesafe kuralları daha önce yaşanan birçok salgın hastalıkta sıklıkla uygulanmıştır. Geçmiş deneyimlerden yararlanarak kamu kurumları, okullar ve işyerlerinde geçici kapatma uygulamaları, ev izolasyonuna geçiş salgını önleme stratejilerinden biri olarak tüm dünyada sıklıkla uygulanmıştır (Ferguson vd., 2020). Enfekte hasta sayısının fazla olduğu bölgelerin giriş çıkışlara kısıtlama getirilmesi kapsamında Çin Wuhan şehri başta olmak üzere toplamda yirmi şehirde karantina ilan edilmiştir (Lin, 2020). Türkiye ise, İran'da Covid-19'dan kaynaklanan ölümlerin artışı üzerine 23 Şubat 2020 itibarıyla bu ülkeden Türkiye'ye girişleri geçici olarak durdurmuştur 21 Mart 2020 tarihi itibarıyla ise 45 ülke daha uçuş yasağı kapsamına alınmıştır (Turan ve Çelikyay, 2020).

Covid-19 salgını sürecinde bir diğer uygulanan yöntem ise dışarı çıkma yasağı olup hiçbir ülke bu yasağı tam olarak uygulayamamış ve genel olarak belirli saat aralıklarındaki kısıtlamalarla sınırlı kalmıştır (Kaplan , Frias ve Johnsenn, 2020). İngiltere, İtalya, Belçika, Fransa ve Almanya gibi ülkelerde işe gitme ve zorunlu ihtiyaçların giderilmesi dışında kısıtlama uygulaması yapılıyor iken, Suudi Arabistan, Macaristan, Libya gibi ülkelerde saat sınırlaması uygulanmıştır (Duran, 2020). Türkiye'de 20 yaş ve altı ile 65 yaş üstü vatandaşların belirli saatler dışında uygulanan dışarı çıkma yasağı yine bu kapsamda yer almaktadır (Duran, 2020).

Karantina ve sokağa çıkma yasağının tam olarak uygulanamaması sebebiyle sosyal mesafe kurallarına uyulmasının çok önem taşıdığı Covid-19 salgını, insanların zorunlu haller dışında dışarı çıkmaması ve zorunluluk halinde ise aralarında 1,5 metrelik mesafe koymasına dayanmaktadır. Tüm dünyada uygulanan maske ve mesafe kuralının virüsün yayılma hızının düşmesine neden olduğu bilinmektedir (Duran, 2020). Sağlık Bakanlığı tarafından uygulanan kampanyalar neticesinde sosyal mesafenin sağlanması ile ilgili toplumun bilinçlendirilmesi sağlanmıştır, Televizyon kanalları sayesinde yapılan Covid-19'a yönelik programların etkisiyle insanların hijyen, maske ve mesafe kurallarına uymaya daha duyarlı olması etkili bir sonuç olmuştur (Arslan ve Karagül, 2020).

Covid-19 ile mücadelede uyulması gereken kurallar neticesinde bu bağlamda alınan diğer kararlar şu şekilde ifade edilebilir (Sağlık Bakanlığı, 2020):

- 8 Mart 2020'de son 14 gün içinde yurt dışından Türkiye'ye dönüş yapanların ilk 14 gün karantinada kalmaları gerektiği,

- Tüm eğitim ve öğretim kurumlarının geçici bir süre ile tatil edilmesi ve uzaktan eğitim ve öğretim programına devam edilmesi,
- Ülke genelinde eğlence yerlerinin faaliyetlerinin geçici süreyle durdurulması,
- Umreden dönenlerin sağlık kontrollerinin yapılarak bir kısmının Ankara ve Konya'daki öğrenci yurtlarında karantina altına alınması,
- Cami ve mescitlerde cemaatle namaz kılınmasına bir süreliğine ara verilmesi,
- Toplu olarak çalışılan tüm işyerlerin eve market, pazar yeri gibi kalabalık ortamlara vatandaşların ve çalışanların maske kullanma zorunluluğunun getirilmesi alınan bazı tedbirler arasındadır.

18 Mart 2020'de ekonomide istikrar kalkanı programı ile daralan pazara yönelik önlemler alınmaya başlanmış, aynı zamanda hastalığın yayılması ve temasın önlenmesi adına da bir dizi ticari önlemler alınmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından yayınlanan genelge ile eğlence yerleri, restoranlar, her türlü oyun salonları, her türlü kapalı çocuk oyun alanları (AVM ve lokanta içindikiler dahil), çay bahçesi, dernek lokalleri, lunapark, yüzme havuzu, hamam, sauna, kaplıca, masaj salonu, SPA ve spor merkezleri faaliyetleri geçici süreliğine durdurulmuştur. Mart ayında yayınlanan ek genelgeler ile yapılan bazı değişiklikler kapsamında; alkollü / alkolsüz lokanta ve tüm restoranların, pastane ve benzeri işyerlerinin sadece paket veya gel-al servis şekillerinde müşterilerine oturmadan hizmet verebilecekleri karara bağlanmıştır (İçişleri Bakanlığı, 2020a).

Covid-19 salgını dünya ekonomisinde tarihi bir küçülmeye neden olmuş, işletmeler ve hane halkı üzerinde yaşanan gelir kaybı ve işsizlik gibi birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Salgının ulusal veya bölgesel ekonomi üzerindeki olumsuz etkisini en aza indirmek için hükümetlerin bir dizi ekonomik politikalar uyguladıkları görülmektedir (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020). Bu doğrultuda Dünya ülkelerinin kredi ve likidite desteği, doğrudan gelir desteği, vergi indirimleri, vergi erteleme gibi teşvikler kullandıkları görülmektedir. Özellikle Türkiye'nin sağlık sistemini teşvik etme ve destekleme önlemleri diğer AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında başarılı bir süreç yönetimi olarak ifade edilebilmektedir (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020). AB'nin Covid-19 Salgın müdahalesine geç yanıt vermesi, kurumsal mekanizmaları idare etmekte zorlanması, AB üyelerinin özellikle milli güvenlik konusunda kendi önlemlerini alma mücadelesine girmelerine sebep olmuştur (Aydın, 2020: 43).

Covid-19 pandemisinin yayılmasını önlemek için işyerlerinin kapatılması, sokağa çıkma yasağı gibi alınan önlemler sonucunda işletmelerin ve özellikle özel sektör

çalışanlarının ekonomik kayıpları büyük ölçüde artmıştır. Bu etkiyi azaltmak için AB ülkeleri ve Türkiye, ekonomik dengeyi korumak maksadıyla birtakım mali tedbir ve teşvik politikası uygulamıştır (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020). Bunun yanı sıra salgın sürecinde sağlık sektöründeki insan kaynağı temini ve ek yoğun bakım ünitesi, gerekli sağlık ekipmanları, koruyucu maske gibi teknik ihtiyaçların talebindeki artış, ek finansal kaynak ihtiyacına yol açmıştır. Bu sebeple özel sağlık kurumları için yatak başına teşvik ücreti sağlamak üzere Sağlık Bakanlığı'na ek bütçe transferi, teknik ekipman üreten şirketlere vergi muafiyeti ve hibe sağlanması gibi bir dizi teşvik uygulaması gündeme gelmiştir (Koç ve Yardımcıoğlu, 2020).

Sosyal yardım ve dayanışmanın güçlendirilmesi adına 13 Nisan 2020 tarihli 2399 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile sosyal güvencesi olup olmamasına bakılmaksızın tüm vatandaşların Covid-19 tedavisinin ücretsiz karşılanması sağlanmıştır (Resmi Gazete, 2020). Diğer taraftan yükseköğretim kurumlarında okuyan öğrenciler için Mart ayında yurttta kalmadıkları günlere ait masrafların geri ödenmesi, Mayıs ve Haziran ücretlerinin alınmaması ve burs kredisi ödemeye devam edilmesi kararı alınmıştır (Turan ve Çelikyay 2020). Ayrıca sosyal yardımdan yararlanan ailelere 1000 liralık yardım yapılmasına karar verilmiş, PTT personelinin bu ödemeyi sosyal mesafeyi korumak adına ailelerin evlerine bizzat götürmeleri sağlanmıştır. Dikkat çeken bir diğer gelişme ise “Biz Bize Yeteriz Türkiyem” yardım kampanyası olmuştur. Bu süreçte 1 milyar 910 milyon TL bağış toplanmıştır (www.aa.com.tr, 2021).

4 Mayıs 2020 tarihi kademeli olarak normalleşme sürecine geçişin “kontrollü sosyal yaşam” ilan edildiği tarihtir. Bu anlamda, salgından sonra dünyanın nasıl olacağına dair senaryolar üretilirken kimi senaryolar hükümetlerin otoriter ve kapalı bir yapıya dönüşeceğini, kimi senaryolar ise daha demokratik bir sistemin ortaya çıkacağını öngörmektedir (Turan ve Çelikyay, 2020).

Covid-19'a karşı toplumun önemli bir yüzdesinin hastalığa karşı bağışıklık kazanması tüm alınan önlem ve tedbirlerin ana faktörüdür. Toplum bağışıklığı iki yol ile sağlanmaktadır; toplumun önemli bir yüzdesinin hastalığı geçirmesi veya aşılmasıdır (Okyay, 2020). Dünyada Covid-19 aşısı çalışmalarına her ülke aynı zamanda başlamamıştır. Şiddetli Akut Solunum Sendromu [Severe A (SARS)] ve Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS)] ile ilgili aşısı çalışması yapmış olanlar, daha hızlı ivme kazanmışlardır (Lu vd., 2020).

Economist Group'tan (EIU) Agathe Demarais, bu konuyla ilgili en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirmiş olup dünyanın aşı üretim kapasitesine sağlık alt yapısına, ülkelerin nüfusları ve alım güçlerine bakıldığı zaman ulaşılan sonuçlar zengin ve yoksul ülkeler ayırımına dikkati çekmiştir (www.economist.com, 2021). Demarais, 3 Ocak tarihinde verdiği röportajı ile ABD ve İngiltere aşı rezervlerine sahip, aşı geliştirmeye yatırım yapabilen ve sipariş listesinde başı çeken ülkeler arasında yer alırken düşük gelir grubundaki ülkelerin birçoğunun aşılama sürecine henüz başlayamadığına dikkat çekmiştir (www.economist.com, 2021).

Araştırmanın devam ettiği süreçte, Çin firması Sinovac'ın geliştirmiş olduğu CoronaVac aşısının 50 milyon doz ön siparişi ile Türkiye'de, 14 Ocak itibarıyla aşı çalışmalarına başlanmış ve ilk doz sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. İlk 24 saatte yaklaşık 460 bin kişinin aşılandığı bu süreçte tüm sağlık çalışanlarının aşılmasının ardından, sürecin 12 Şubat itibarı ile 65 yaş ve üzeri vatandaşlara aşı uygulaması ile aşılama sürecinin ilk aşaması tamamlanması sağlanmıştır (sputniknews.com, 2020).

Aşı tedariki kapsamında Sağlık Bakanı Fahreddin KOCA'nın bilim kurulu toplantısının ardından yapılan açıklamaya göre, Türkiye de Şubat ayı itibarı ile toplam 100 milyon dozun üzerinde aşı anlaşması tamamlanmış olup 500-800 bin adet Almanya merkezli BioNTech aşısının gelmesi ve Mart ayı sonunda bu şirketten alınan aşı dozunun 4,5-5 milyona tamamlanacağını belirtmiştir (trthaber.com, 2021a).

Aşılama takviminin ikinci aşamasını ise A Grubunda, hizmetlerin sürdürülmesi için öncelikli sektörlerin çalışanlarını içermektedir. Bu durumda, Milli Savunma Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı çalışanları, kritik pozisyonlarda çalışan, polis, özel güvenlik, adalet bakanlığı, cezaevleri, eğitim sektörü (öğretmen ve öğretim üyeleri), SGK kayıtlarına göre belirtilmiş gıda sektörü çalışanları (fırın, yemek fabrikaları, gıda imalathaneleri, ambalajlanmış su üreticileri gibi) ve taşımacılık sektöründe çalışanlar olarak iletilmiştir (trthaber.com, 2021a).

Aşılama takviminin üçüncü aşamasında öncelikle kronik hastalığı olan hastalara aşı yapılacağı, bu sıralamaya göre aşının ilk olarak 40-49 yaş arası, ardından 30-39 ve 18-29 yaş grubundakilerin takip edeceği bildirilirken, Dördüncü aşamada aşılama tarihini kaçıranlar, zamanında yaptırmayanlar aşılacağı bildirilmiştir (Küçük, 2021). Öncelik grubundaki vatandaşları aşılama için "mhrs.gov.tr", "enabiz.gov.tr" sitesi, merkez hekim randevu sistemi, e-Nabız mobil uygulaması ve "ALO 182" telefon hattı üzerinden randevu



alınabileceği vatandaşa TV kanalları ve medya kuruluşları tarafından iletilmiştir (Çelik, 2021).

Türkiye’de aşılama çalışmaları Haziran 2021’den sonra hız kazanmıştır. Özellikle Haziran 2021 ayı içerisinde 30 milyon doz BioNTech aşısının tedarikinin yapılmaya başlanması ile birlikte 12 Haziran 2021 tarihinde 33 milyon doz aşı uygulanmıştır. Bunun 13,6 milyonu ikinci doz, 19, 4 milyonu ise birinci dozdur (trthaber.com, 2021b).

## **5.6. COVID-19 Salgın Sürecinin Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkisi**

### **5.6.1. Covid-19 salgın sürecinde Türkiye’de restoran işletmelerine yönelik alınan tedbirler**

Hizmet sektörünün en önemli yapı taşlarından birisi olan turizm ve yiyecek içecek endüstrisinin varlığı ve sürekliliği emniyet ve güven ortamına bağlıdır. Sektörün hassas ve kırılgan yapısı, salgın hastalıklar, doğal afetler, terör olayları gibi birçok krizden çok hızlı bir şekilde etkilenmesine neden olabilmektedir (Köşker, 2017).

Çin’in Wuhan şehrinde ilk olarak 2019 yılının Aralık ayında görülen Covid-19 salgını, sadece halk sağlığını olumsuz yönde etkilememiş, ekonomiyi ve sosyal hayatı oluşturan birçok sektör üzerinde yıkıcı bir etki oluştururken yiyecek-içecek işletmeleri de bu durumdan en fazla etkilenen sektörler arasında yerini almıştır (Budak ve Korkmaz, 2020).

Salgın sırasında hizmet sektöründe köklü değişiklikler ve kurallar oluşturulmuştur. Bu alanda yeni denetimler ve yaptırımların uygulanması ile yiyecek içecek ve turizm sektörü pandemi süreci ile birlikte yeniden şekillenmiştir (Bostancı ve Sezer, 2020).

Bu dönem içerisinde devletler salgını kontrol altına alabilmek için toplumsal ve sosyal hayata yönelik kurallar ve karantina tedbirleri almışlardır. Bu kapsamda Türkiye’de de salgının etkilerinden halkı korumak ve yayılmasını önlemek amacı ile 21 Mart 2020 tarihinde tedbirler alınmıştır. Bu tedbirlerden bir tanesi de yiyecek içecek işletmelerinin faaliyetlerinin sınırlandırılmasıdır. Buna göre, yiyecek içecek işletmelerinde müşterilerin oturması yasaklanmış, işletmelerin sadece paket servisi veya gel al hizmeti verebilecekleri belirtilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2020b).

Aradan geçen zaman içerisinde alınan tedbirlere bağlı olarak virüsün yayılım hızının azalmaya başlaması ve ölüm oranlarının düşmesi ile birlikte normalleşme adımları atılmaya başlanmıştır. Kontrollü normalleşme adımları çerçevesinde yiyecek içecek işletmeleri, 1 Haziran 2020 tarihi itibarıyla belirlenen yeni kurallara uymak koşuluyla Saat:



22.00'ye kadar açık olacak şekilde yeniden faaliyetlerine başlamıştır (İçişleri Bakanlığı, 2020c).

01 Haziran 2020 tarihinden itibaren başlayan yeni dönemde T.C. Sağlık Bakanlığınca Covid-19 ile mücadele kapsamında dikkat edilmesi gereken yeni kurallar belirlenmiştir. Bu kurallara göre masalar arasındaki mesafenin en az bir metre olması öngörülmüş, günlük olarak yapılması gereken ilave temizlik ve hijyen kuralları belirlenmiş, yeni dönem için restoran çalışanlarına verilmesi gereken eğitimler belirtilmiş, temas nedeni ile riskli görülen, açık büfe servisinin çalışanlar tarafından uygulanması kararı yürürlüğe konulmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2020).

Yaz mevsimi başında alınan kontrollü normalleşme kararlarına rağmen toplumun yeterli duyarlılığı göstermemesi sebebiyle salgının etkisinin artmaya başlaması ile birlikte 20 Kasım 2020 tarihinden itibaren devlet tarafından yeniden kısıtlayıcı tedbirlere başvurulmuştur. Bu tedbirler kapsamında; restoran, lokanta, pastane, kafe, kafeterya gibi yeme içme yerlerinin 10.00-20.00 saatlerinde sadece paket servis veya “gel-al” hizmeti verecek şekilde açık olabileceği, restoran, lokanta veya online yemek sipariş firmalarınca saat 20.00'den sonra sadece telefonla ya da online sipariş üzerine paket servis hizmeti verilebileceği karara bağlanmıştır (İçişleri Bakanlığı, 2020d).

Alınan kısıtlayıcı tedbirlerle salgın sürecinin nispeten kontrol altına alınmasına paralel olarak 01 Mart 2021 tarihinden itibaren sınırlamalar kontrollü olarak azaltılmıştır. Bu kapsamda salgın düzeyi dikkate alınarak iller düşük, orta, yüksek ve çok yüksek riskli olarak dört kategoriye ayrılmış ve her bir kategori için hangi tür uygulamaların geçerli olacağı belirlenmiştir. Bu kapsamda yiyecek içecek işletmelerini ilgilendiren hususlar şu şekilde belirlenmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2021a);

- Düşük, orta ve yüksek risk gruplarında belirlenen kapasite oranlarına göre 07.00-19.00 saatleri arasında faaliyet gösterecek olan yeme-içme yerleri (lokanta, restoran, kafeterya, pastane, tatlıcı vb.) ile kiraathane ve çay bahçesi gibi işyerleri için “Sağlık Bakanlığı Covid-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberi”nde yer alan mesafe koşulları (masalar ve koltuklar arası) göz önünde bulundurularak açık ve kapalı alanlar için ayrı ayrı olacak şekilde %50 kapasite sınırlaması oranı uygulanarak mekanda bulunabilecek masa-koltuk sayısı ve aynı anda bulunabilecek azami kişi sayısı tespit edilecektir. Bu risk gruplarındaki yeme-içme yerleri 19:00-

21.00 saatleri arasında paket servisi veya gel-al şeklinde, 21.00-24.00 saatleri arasında ise sadece paket servis şeklinde hizmet verebileceklerdir.

- Çok yüksek risk grubunda yer alan illerimizde bulunan yeme içme yerleri, 10.00-20.00 saatleri arasında paket servisi veya gel-al şeklinde, 20.00-24.00 saatleri arasında ise sadece paket servis şeklinde hizmet verebilecek olup ayrıca işyeri içerisinde hizmet sunamayacaklardır.
- Covid-19 Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberindeki mesafe kuralları ile Ek-1’de yer alan tabloda belirtilen kapasite kullanım oranlarına göre her bir yeme-içme yeri için oturma düzeni planı hazırlanacak ve içeride aynı anda bulunacak müşteri sayısı müşterilerin içeriden ve dışarıdan rahatlıkla görebileceği şekilde ilan edilecektir.
- HES kodu kontrol edilmeksizin müşteri kabul edemeyecek olan yeme-içme yerlerinde onaylanan oturma düzeninde belirtilen şeklin dışında mekânda kesinlikle fazladan masa-koltuk bulundurulmasına müsaade edilmeyecektir.

Kontrollü normalleşme uygulamalarının başlamasından kısa bir süre sonra salgının Türkiye’de hızını artırması, günlük vaka sayılarının 65.000 rakamına kadar yükselmesi sebebiyle 14.04.2021 tarihinden itibaren yeniden kısıtlama tedbirleri yürürlüğe konulmuştur. Alınan bu tedbirler içerisinde yiyecek-içecek sektörünü ilgilendiren hususlar şu şekildedir (İçişleri Bakanlığı, 2021b);

- 16 Mayıs 2021 Pazar günü saat 24.00’e kadar yeme-içme yerleri (restoran, lokanta, kafeterya, pastane, tatlıcı gibi yerler) işyerlerinin iç veya dış alanlarında masada müşteri kabul edemeyecektir.
- Bu süre içerisinde yeme-içme yerleri hafta içi günlerde 07.00-19.00 saatleri arasında gel-al ve paket servis, saat 19.00’dan sahur vaktine kadar sadece paket servis, Cumartesi ve Pazar günleri ise sabah 10.00’dan sahur vaktine kadar sadece paket servis şeklinde faaliyet gösterebilecektir.
- Aynı şekilde online yemek sipariş firmaları hafta içi ve hafta sonlarında saat 10.00’dan sahur vaktine kadar evlere/adrese paket servis şeklinde satış yapabilecektir.

14.04.2021 tarihinde alınan tedbirlerin yetersiz kalması üzerine 29.04.2021 tarihinde açıklanan kararlar ile 30 Nisan – 16 Mayıs 2021 tarihine kadar tam kapanma tedbirleri ilan edilmiştir. Belirlenen hizmet kolları haricinde herkes için sokağa çıkmak yasaklanmıştır. Tam kapanma döneminde yiyecek içecek işletmelerini ilgilendiren kararlar şu şekildedir (İçişleri Bakanlığı, 2021c):

- Sokağa çıkma kısıtlamasının olduğu günlerde yeme-içme yerleri (restoran, lokanta, kafeterya, pastane gibi yerler) sadece paket servis şeklinde faaliyet gösterebileceklerdir.
- Yeme-içme yerleri ile online yemek sipariş firmaları Ramazan ayı sonuna denk gelen 13 Mayıs 2021 Perşembe gününe kadar 24 saat esasına göre paket servis yapabilecektir. Yeme-içme yerleri ile online yemek sipariş firmaları Ramazan ayının sona ermesiyle birlikte saat 01.00'e kadar paket servis yapabilecektir.
- Tam kapanma döneminde ekmek üretiminin yapıldığı fırın ve/veya unlu mamul ruhsatlı iş yerleri ile bu iş yerlerinin sadece ekmek satan bayileri açık olacaktır (Bu iş yerlerinde sadece ekmek ve unlu mamul satışı yapılabilir).

17 Mayıs 2021 tarihinden itibaren sona eren tam kapanma döneminden itibaren yayınlanan genelgede ise yiyecek içecek işletmelerinin uyacağı kurallar şu şekildedir (İçişleri Bakanlığı, 2021d)

Yeme-içme yerleri (restoran, lokanta, kafeterya, pastane gibi);

- Hafta içi günlerde 07.00-20.00 saatleri arasında gel-al ve paket servis, 20.00-24.00 saatleri arasında ise sadece paket servis,
- Hafta sonlarında ise 07.00-24.00 saatleri arasında sadece paket servis, şeklinde faaliyet gösterebileceklerdir.

01 Haziran 2021 tarihinden itibaren salgının kontrol altına alınmaya başlanması ile birlikte uygulanan tedbirlerin daha önceki dönemlerde olduğu gibi belirli ölçülerde azaltılması yoluna gidilmiştir. Ancak bir önceki yıldan farklı olarak akşam saat:22.00'dan itibaren ve Pazar günleri sokağa çıkma yasağına devam edilmektedir. 01 Haziran 2021 tarihinde açıklanan kararlara göre yiyecek içecek işletmeleri aşağıdaki kurallara uymakla yükümlüdür (İçişleri Bakanlığı, 2021e):

- Sağlık Bakanlığı Salgın Yönetimi ve Çalışma Rehberinde belirtilen tüm kurallara uyulması, masalar arasında her yönden 2 metre, yan yana sandalyeler arasında 60 cm mesafe bırakılması,
- Aynı anda aynı masada açık alanlarında üç, kapalı alanlarında ise ikiden fazla müşteri kabul edilmemesi, kaydıyla, Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma ve Cumartesi günlerinde 07.00-21.00 saatleri arasında masada servis, gel-al ve paket servis, 21.00- 24.00 saatleri arasında ise sadece paket servis, Pazar günleri ise

07.00- 24.00 saatleri arasında sadece paket servis, şeklinde faaliyet gösterebileceklerdir.

Salgın sürecinin düzeyine bağlı olarak devlet tarafından uygulanan kısıtlayıcı adımların sürekli güncellendiği görülmektedir. Covid-19 salgını ile küresel mücadelenin devam ettiği bu süreçte devlet, atılan kontrollü normalleşme adımları ve alınan bu tedbirlerle bir yandan salgın koşullarını kontrol altına almaya çalışırken diğer taraftan da salgın koşullarından etkilenen sektörlerin toparlanmasını sağlamayı amaçlamıştır. Bu sektörlerin başında da yiyecek içecek sektörü gelmektedir ki bu sektörün tüm aktörlerinin (tedarikçi, çalışan, müşteri, işveren) bu salgından en çok etkilenen gruplar arasında olduğu gözlenmiştir (İflazoğlu ve Aksoy, 2020).

Yaşanan bu olağanüstü kriz ortamında sektörün ayakta kalabilmesi için sektörün temsilcilerinden Tüm Restoranlar ve Turizmciler Derneği'nin (TÜRES) devletten sektöre yönelik destekleyici talepleri olmuştur. Bu talepler şu şekilde belirlenmiştir (TÜRES, 2020):

- Restoran ve kafelerde denetimlerin arttırılıp HES kodu talep edilmesi gibi yöntemlerle müşterinin oturarak hizmet alması sağlanmalı,
- Kapalı kalan süreçte kiraların alınmaması yönünde bir formül üretilmeli. İşletmeler açıldıktan sonra ise sürecin olumsuz etkileri geçinceye kadar ciro üzerinden kira alınmalı,
- İşletmelerdeki bütün personelin SGK ödemeleri sürecin olumsuz etkileri bitene kadar alınmamalı,
- %1 KDV oranı 2021'de de devam etmeli, stopaj ve muhtasar vergileri alınmamalı,
- Paket servis 7/24 devam etmeli, Gel-Al servisi kısıtlamaların olmadığı saatlerde de sürmeli,
- Online yemek sipariş platformlarının işletmelerden aldığı yüksek komisyon oranları %5 ile sınırlandırılmalı,
- Elektrik, su, doğalgaz faturaları süreç sonuçlanana kadar alınmamalı,
- Kiracılar için cezasız sözleşme fesih hakkı tanınmalı (Özellikle AVM kiracıları için),
- Yeme içme sektörüne özgü devlet bankaları aracılığıyla kredi verilmesi sağlanmalı. Krediden küçük-büyük bütün esnaf yararlanabilmeli,
- Sektöre özel kredi ve çek ödemelerinin ertelenmesi ile yasal yoldan koruma sağlanmalı (İcraların durdurulması, çeklerin yazılmasını engelleme),

- KGF kredi taksitleri sektörümüze özel faizsiz ertelenmeli,
- Yalnızca restoranlarda kullanılması şartı ile Hükümet tarafından vatandaşlara yemek çekleri dağıtılmalıdır.

Bütün dünyada devletler pandemiden ve dolayısıyla kısıtlamalardan etkilenen sektörlerle ve bireylere yönelik destekleyici tedbirler almışlardır. Bu kapsamda Türkiye Cumhuriyeti Devleti de pandeminin başından itibaren gerek genel ekonomi anlamında gerekse sektörel bazda bazı destekleyici uygulamalar yapmıştır. Bu adımların ilki Covid-19 vakalarının Türkiye’de görülmesinden hemen sonra alınan kısıtlama tedbirleriyle paralel olacak şekilde Cumhurbaşkanlığı tarafından “Ekonomik İstikrar Kalkanı Paketi” ismiyle açıklanan destek paketidir. Bu destek paketinde restoran işletmelerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen maddeler şu şekildedir:

- Aralarında yiyecek ve içecek hizmetleri sektörünün de bulunduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin muhtasar, KDV ve prim ödemeleri 6 ay süre ile ertelenmiştir,
- Otel kiralamalarına ilişkin yasal ödemeler 6 ay süre ile ertelenmiştir,
- Firma ve gerçek kişilerin kredi ödemeleri 3 ay süre ile ertelenmiştir,
- Kamu bankaları tarafından işletmelere belirli limitlerde uygun koşullarda ilave kredi imkanları sunulmuştur. Bunun yanı sıra Halkbank tarafından ayrıca Esnaf ve Sanatçılara yönelik ilave finansal imkânlar sağlanmıştır,
- Bankaları Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından alınan kararla gecikmeye giren kredilerin takibi için 90 günlük süre 180 güne çıkarılmıştır,
- Mülkiyeti kamuda olan işyerleri için kira ödemeleri konusunda destek ve esneklik sağlanmıştır.

Salgından etkilenen işyerlerinde çalışan personele yönelik “Kısa Çalışma Ödeneği” uygulamasına geçilmiştir. 23 Mart 2020 tarihinde başlayan bu uygulama ikişer aylık uzatmalarla en son 30 Haziran 2021 tarihine kadar uzatılmıştır. Bu uygulama ile faaliyetlerini azaltan veya durduran işletmelerde çalışan personele maaş desteği verilmiştir (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2020).

İlerleyen dönemde pandemi koşullarının “Yiyecek İçecek Sektörü” üzerindeki yıkıcı etkisi dikkate alınarak devlet tarafından doğrudan bu sektöre yönelik ilave tedbirler de alınmıştır. Bu kapsamda 06 Şubat 2021 tarihli Cumhurbaşkanlığı kararı ile yiyecek içecek sektöründe bulunan, 2019 yılı cirosu 3 milyon Türk lirasından az, 2020 yılı cirosunda %50

ve daha fazla ciro kaybına uğramış işletmelere cirosunun %3'ü oranında maddi destek sağlanmıştır (Cumhurbaşkanlığı Kararı, 2021).

Ayrıca yine yiyecek içecek sektörüne sağlanacak destekler kapsamında Cumhurbaşkanlığı tarafından “Nisan ve Mayıs aylarında normalleşme ve ücretsiz izin uygulaması kapsamında sigorta primi desteğinden yararlanamayan lokanta ve kafe çalışanlarımızın da prim yüklerini üstlenecek ve ayrıca bunlara kişi başı 1500 lira nakdi ödeme yapacağız” açıklaması yapılmıştır (Milliyet Gazetesi, 2021).

Sektör temsilcileri tarafından yiyecek-içecek sektörüne yönelik alınan bu ilave tedbirlerin sektöre belirli ölçüde katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Ancak salgının yarattığı olumsuz etkilerin azaltılabilmesi için en önemli konunun işletmelerin belirlenecek kurallar çerçevesinde açık kalabilmesi olduğu vurgulanmıştır (Cnntürk, 2021).

Dünyada ve ülkemizde, hem Covid-19 salgınının kontrol edilebilmesi hem de buna paralel olarak ülke ekonomilerinin korunması ve sosyal hayatın belirli kurallar dahilinde devam ettirilebilmesi için birçok tedbir alındığı görülmektedir. Salgının hızının arttığı dönemlerde daha kısıtlayıcı tedbirler alınırken salgının nispeten kontrol altına alındığı dönemlerde ise kontrollü normalleşme adımları atılmaktadır. Bu kapsamda ülkemizde 21 Mart 2020, 20 Kasım 2020 ve 14 Nisan 2021 ve 26 Nisan 2021 tarihlerinde kısıtlayıcı tedbirlere başvurulmuş, 01 Haziran 2020 ve 01 Mart 2021, 17 Mayıs 2021 ve 01 Haziran 2021 tarihlerinde ise kontrollü bir normalleşme yoluna gidilmiştir. Alınan bu tedbirlerden yiyecek içecek işletmelerini ilgilendiren bölümlere yukarıda geniş bir şekilde yer verilmiş olup, kısıtlama dönemlerinde restoranların müşteri kabulünün yasaklandığı ve sadece paket servis ve “gel-al” tipi hizmet verebildikleri görülmüştür. Kontrollü normalleşme dönemlerinde ise belirli kurallar çerçevesinde müşteri kabul edebilme imkânları getirilse de restoranların salgın öncesi kapasitelerini kullanabilme imkânları bu dönemde de mümkün olamamıştır. Küresel düzeyde salgınla mücadele süreci dinamik bir şekilde devam etmekte olup her yeni gün için farklı devlet ve bölgelerde ilave tedbir ve kuralların alındığı gözlenmektedir.

### **5.6.2. COVID-19 salgın sürecinin yiyecek içecek işletmelerine etkisi**

Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmelerini temelde üç farklı yönden etkilediği söylenebilir. Birincisi salgınla beraber toplumsal ve sosyal hayatta yaşanan değişim ve buna bağlı olarak müşteri beklenti ve davranışlarının

değişimi, ikincisi gerek devletlerin gerekse meslek kuruluşlarının bu süreçte almış oldukları tedbirler ve üçüncüsü ise tedarik süreçlerinde yaşanan sıkıntılardır.

Ülkemizde devletin aldığı tedbirlere ilişkin detaylı açıklamalar yukarıda verilmiştir. Müşteri beklenti ve davranışları ile ilgili olarak da yine devletlere bağlı kamu kuruluşları ve meslek örgütlerince yapılan çalışmalar ve öneriler olmaktadır. Bu kapsamda gerek restoran müşterileri üzerindeki güven algısının artırılması gerekse de salgına karşı önlem almak amacıyla NRA “Covid-19 Sonrası Yeniden Açılış Rehberi” yayımlamıştır. Bu rehberde alınması önerilen önlemler dört ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; “*gıda güvenliği*”, “*temizlik ve sanitasyon*”, “*personel sağlığı takip programı*”, “*kişisel hijyen ve sosyal mesafe*” kurallarıdır (Okat, Bahçeci ve Ocak, 2020).

Deloitte Türkiye isimli kuruluş tarafından hazırlanan “Covid-19 Etkisinde Restoran Sektörünün Bugünü ve Geleceği” isimli raporda, virüsün yayılma hızının yüksekliği, buna bağlı olarak yiyecek içecek işletmelerinin salgın nedeni ile kapatılması, paket servis ve gel-al hizmeti uygulamalarına geçilmesi gibi kısıtlayıcı önlemlerin tüm dünyada sağlık endişesi kaynaklı huzursuzluğa sebep olması ile son dönemde restoran müşteri sayısında dünya çapında farklı ülkelerde %20-90 arası düşüşe sebep olduğunu vurgulanmıştır (Deloitte, 2020a). Bu sonuç da salgın sürecinde müşteri davranışlarındaki değişimin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Lock (2021a), Statista isimli istatistik ve araştırma portalında yayınlamış olduğu analizde, salgının restoran sektörüne giderek artan oranlarda zararlar verdiğine dikkat çekerek, restoranların açık olduğu veya salgının hafiflediği bölgelerde insanların restoranlara gitmesine rağmen, restoranda oturma konusunda tereddütlü davrandıklarını belirtmiştir. Lock (2021a), buna bağlı olarak da dünya çapında restoranlarda oturarak yemek yeme oranının 23 Şubat 2021 tarihi itibarıyla %52,97 oranında düştüğünü ifade etmiştir.

ABD’ne yönelik yapılan araştırmada ise alınan tedbirler ve müşteri davranışlarında yaşanan değişime bağlı olarak 2019 yılına göre 24 Mart 2021 tarihi itibarıyla restoranlarda oturarak yemek yiyen müşteri sayısının %36,69 oranında azaldığı ifade edilmiştir (Lock, 2021b). Mart 2020-Mayıs 2020 döneminde ise ABD’de restoran sektörünün zararının 120 milyar dolar seviyesinde olduğu, aynı dönemde bu sektörde çalışan 8 milyon kişinin işsiz kaldığı ifade edilmiştir (Klein, 2020).



Lock (2021c) tarafından benzer bir analiz İngiltere’de yer alan restoran işletmelerine yönelik yapılmıştır. Bu analizde, İngiltere’de Covid-19 salgını ile ilgili Başbakan tarafından 16 Mart 2020 tarihinde yapılan açıklamaya paralel olarak henüz tam kapanma kararı verilmemesine rağmen 17 Mart 2020 tarihinde restoranlarda yemek yiyen müşterilerin oranının bir sene öncesine göre %82 oranında azaldığı ve 24 Mart 2020 tarihinde ise restoranların müşteri kabulüne tamamen kapandığı ifade edilmiştir. 04 Temmuz 2020 tarihinde yeniden restoranlarda müşteri kabulüne başlansa dahi 11 Temmuz 2020 tarihinde bir önceki yıla göre hizmet verilen müşteri sayısında %45 oranında bir azalmanın bulunduğu bildirilmiştir. İngiltere’de bu süreçte müşteri davranışlarının değişmesine bir diğer örnek ise müşterilerin paket servis tercihlerine yönelik araştırmadır. Bu araştırmaya göre; 18-34 yaş aralığındaki müşterilerde paket servise yöneleceğini ifade edenlerin oranı %60, 35-54 yaş aralığındaki müşterilerde ise %40 oranında daha yüksektir (Statista, 2020a).

Byrd vd. (2021) de çalışmalarında Covid-19 salgınının restoran işletmelerine yönelik bu iki temel etkisinin sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Bahse konu çalışmada; uygulanan kısıtlamalara paralel olarak restoranların kuver sayılarının azaldığı, masalar arasına mesafe koyulması sebebiyle restoranların tam kapasitelerini kullanamadıkları ifade edilmiştir. Tam kapanma ve karantina uygulamalarının yanı sıra kontrollü normalleşme dönemlerinde de bu uygulamalar sebebiyle restoran endüstrisinin önemli ölçüde etkilendiğini vurgulanmıştır. Aynı çalışmada tüketicilerin Covid-19 sürecinde, gıda, gıda ambalajı, paket servisler ve restoranlarda sunulan gıdalara karşı yaklaşımları ve endişeleri incelenmiştir. Çalışma ABD’de yapılmış ve çalışmaya farklı yaş, eğitim ve gelir durumlarından yaklaşık 1000 katılımcı dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre tüketicilerin Covid-19’a yakalanma riski konusunda, restoran yemeklerine ve ambalajlarına göre gıda ürünleri için daha az endişeli oldukları belirtilmiştir. Ayrıca tüketicilerin Covid-19 risk algılarının, tüketicilerin demografik özelliklerine göre de değişebileceği ifade edilmiştir.

Hindistan’daki restoran müşterilerine yönelik yapılan araştırmada da Byrd vd. (2021) tarafından bulunan sonuçları destekleyecek sonuçlara ulaşılmıştır. İngiltere’de bu dönemde paket servis tercihi artarken (Statista, 2020a); Hindistan’da özellikle salgının ilk dönemlerinde paket servis taleplerinin düştüğü, insanların dışarıdan yemek siparişi vermek yerine evlerinde kendilerinin yemek yapmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Salgının ilerleyen dönemlerinde ise insanların “yeni normal” ile birlikte davranışlarında değişim



olmaya başladığı ve paket servis taleplerinde belirli bir oranda artış olduğu ifade edilmiştir (Statista, 2021c).

Pandeminin ilk aşamalarında ABD'deki CDC'nin web sitesinde, Covid-19'un gıdalardan geçtiğine dair destekleyici hiçbir kanıt rastlanmadığı ifade edilmiştir (CDC, 2020). Buna rağmen Covid-19 virüsü hakkındaki bilgilerin sınırlı olmasının, tüketicilerin virüs ve gıda ile ilgili bilgi ve risk algılarına olan güvenini zorlamış olabileceği düşünülmüştür. Kesin bilgi tüketicilerin risk değerlendirmelerine yardımcı olsa da, belirsiz bilgiler tüketicilerin mevcut bilgilere dayanarak alarmist olmalarına neden olabilmektedir (Renn, 2018). Bu konuda Kivi ve Shogren (2010) gıda güvenliği belirsizliğinin tüketici satın alma kararlarını önemli derecede etkileyebileceğini belirtmiştir.

Kızılbayır (2020) ise müşteri davranışlarındaki bu değişimi dikkate alarak kısıtlamalar sonrasında restoranların nasıl bir örgütsel strateji izlemesi gerektiği konusu üzerine odaklanmış ve restoranların uygulayacakları fiyat politikasının çok hassas bir denge yarattığını vurgulamıştır. Kızılbayır'a (2020) göre; fiyat artışı yapmak bir işletme için başlangıçta en uygun hayatta kalma fikri gibi gözükse de aslında yanlış bir planlama olduğu çok geçmeden anlaşılacaktır. Dolayısıyla fiyat artışı yerine alınması gereken tedbir, daha akıcı menü planlaması yapmaktır. Yeni dönemde misafirler restoran ortamında eskisi kadar uzun süre kalmak istemeyeceklerdir ve bu husus göz önünde bulundurulduğunda menünün yeniden düzenlenmesi gerekir. Mutlaka ama mutlaka rezervasyon sistemleri tekrar gözden geçirilmeli ve günlük planlar yapılmalıdır.

2003 yılında yaşanan Sars salgını sırasında, Hong Kong'daki yiyecek içecek işletmelerinin bir çoğu çalışanlarını işten çıkarmış veya ücretsiz izin vermiştir. Bu uygulamalar sektördeki çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmış ve bu konuda ciddi iş davaları söz konusu olmuştur (Tse vd., 2006). Sars salgını her ne kadar bölgesel bir pandemi olsa da günümüzde yaşanan Covid-19 salgını ile benzer nitelik taşıması, yaşanan krizi doğal felaketler kategorisinde sınıflandırılmasına sebep olurken durumun aynı zamanda insan ve sosyal çevre krizi olarak da değerlendirilebileceğini vurgulamıştır (Okat vd., 2020).

Tse vd. (2006) çalışmalarında, Sars salgını sırasında restoranların gider maliyetlerini azaltarak gelirlerinde artışı sağlamak amacı ile birtakım önlemler aldıklarını, yemek ve servis kalitesini artırmak amaçlı, promosyon ve indirimli ürünler sunduklarını belirtmiştir. Bu dönemde sağlığın ön planda olması restoranlarda özel olarak hazırlanmış "Anti-Sars"

menülerinin oluşmasına olanak sağlamıştır. Restoranlarda yemek yeme korkusunun yarattığı algıyı hafifletmek amacıyla bugün, tüm dünyada uygulanan etkili hijyen ve sanitasyon politikalarının, Sars salgını sırasında da uygulandığı anlaşılmaktadır.

Yiyecek içecek işletmeleri için tedarik zinciri büyük önem taşımaktadır. Bu işletmelerin kullandığı malzemelerin büyük bir kısmının çok uzun süreler boyunca stoklanamayacağı, kısa dönemler içerisinde tüketilmesi gerektiği dikkate alındığında, ürünlerin lojistiğinin sürekli olarak ve kesinti olmadan sağlanması bu sektör için hayati öneme sahiptir. Nitekim, Jogaratnam (2017) yiyecek içecek işletmelerinin, rekabetçi pazar koşullarında uzun dönemde ayakta kalmayı güvence altına almak için tedarikçiler tarafından sağlanan dış kaynaklardan yararlanma yollarına odaklanması gerektiğini vurgulamıştır. Murphy ve Smith (2009), ise restoranlar için en önemli satın alma faaliyetlerinden birinin, katı devlet düzenlemeleri ve kalite standartları altında üretilen kaliteli gıda maddelerini tedarik etmeyi içerdiğini belirtmiştir.

Covid-19 salgını ile mücadelede yürürlüğe konulan kamu düzenlemeleri gıda tedarik zincirinde de aksaklıklara neden olmuş, gıda ürünlerinin hijyenik olarak üretimi, stoklanması ve dağıtımı sırasında yavaşlama ve kısıtlamalar ortaya çıkmıştır. Ürünlerin zamanında satılamamasından kaynaklanan bozulmalar envanter takibinin yakından izlenmesini önemli kılmıştır (Deloitte, 2020).

Covid-19 salgınında yaşanan ilk dalganın ardından, ülkelerin ekonomik dengelerinin farklı olması tedarik zincirinde yaşanan sıkıntıların boyutlarının ülkeden ülkeye değişiklik göstermesine neden olmuş, işletmelerin üretiminde stok seviyeleri, ürün teslim süresi ve üretim hızındaki değişim ve kesinti süreleri de yine farklılık göstermiştir (Nakıboğlu, 2020).

Tedarik zinciri ile ilgili bir başka sorun ise, özellikle salgının ilk dönemlerinde ülkeler arasında her türlü ulaşım araçlarının hareketliliğinin durdurulması ile yerel olarak temin edilemeyen ürünlerin tedarikinde önemli sıkıntılar yaşanmıştır. Tedarikte yaşanan bu sıkıntılar devletler tarafından alınan kısıtlama önlemleri ve değişen müşteri davranışlarından sonra Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmelerine karşı en olumsuz etkilerden birisi olarak ifade edilebilir.

Salgının meydana geldiği ilk günden itibaren yiyecek ve içecek işletmelerinin %94'ü bu salgından etkilenmiş ve müşteri sayıları %69 düşüş göstermiştir. 2020 yılının ilk çeyreğinde yiyecek ve içecek işletmelerinin gelirinde ise %70'in üzerinde bir azalma

görülmüştür (Deloitte, 2020). Dünyanın diğer ülkelerinde görülen salgının olumsuz etkileri, Avrupa ülkelerindeki yiyecek ve içecek işletmelerini de olumsuz etkilemiştir. Örneğin, İngiltere'de Mart 2020'de yalnızca paket servis hizmetine izin verilen restoran işletmelerinin satışları %56,4 azalırken, bar işletmelerinin satışları Mart ayının tamamında 2019'un aynı dönemine göre %60 düşüş göstermiştir (Luty, 2020a). Aynı şekilde Almanya'da 16 Mart 2020'de federal hükümet, federal eyaletlerle birlikte restoranların her gün saat 18:00'e kadar açık olmasını ve masalar arasında mesafe uygulanmasını veya sayı sınırlamasını gerektiren yeni düzenlemeleri açıklamış. Uygulama gününde, çevrimiçi rezervasyon hizmeti veren "OpenTable" verileri restoranlarda oturan müşteri sayısının geçen yıl Mart ayına kıyasla yüzde 90 oranında azaldığını açıklamıştır (Luty, 2020b).

Salgının devam etmesinden kaynaklanan endişe ve belirsizlikle birlikte dünyanın birçok yerinde yeniden açılmaya başlayan restoranlar Covid-19 sonrası yemek yeme deneyimi konusunda birçok soru işaretleri ile karşı karşıya kalırken bu durumun restoranlar için bölgeden bölgeye, şehirden şehire hatta ilçe düzeyinde bile farklılık göstereceği tahmin edilmektedir (Dixon, 2020).

Restoranların yeniden açılma stratejilerinde neleri uygulaması gerektiği hakkında fikir edinmek için web sitesi tasarımcısı BentoBox tarafından ülkenin dört bir yanından 500 restoran seçilerek bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, müşterilerin %88'i, restoran personelinin restoranların yeniden açılmasından sonraki dönemde kişisel koruyucu ekipman kullanılmasını istediğini belirtmişlerdir. Restoranların henüz uygulamadılarsa, paket servis veya "gel-al" şeklinde servis kanallarını kullanmak isteyip istemedikleri sorulduğunda, %43'ü restoranlar açıldıktan sonra bile karma servis kanallarını kullanmaya devam edeceklerini, %27'si çoğunlukla sipariş alacağını, %12'si henüz karar veremediğini ve %18'i hiç çevrimiçi servis kanallarını kullanmayı düşünmediklerini belirtmiştir (Bentobox, 2020).

James (2020) katılımcıların %57'sinin İtalyan, İngiliz ve Kanadalılardan oluşan kalan kısmında ise tüm dünyadan bireylerin bulunduğu 7917 kişiden oluşan geniş bir örneklemeden veri toplayarak bir çalışma yapmıştır. Katılımcıların %33'ü, 2019 ve öncesinde her gün veya haftanın birkaç gününde restoranlarda yemek yediğini belirtmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, katılımcıların yaklaşık %50'si salgın öncesi paket servis ve gel-al servis kanallarına çok sıcak bakmadıklarını belirtmişlerdir. Salgın sonrasında ise yine katılımcıların %25'in paket/gel-al servis yöntemlerini önceki dönemlere göre daha çok tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu noktada müşterilerin yeni satış kanallarına yönelik

bir davranış değişikliğinin olduğu görölmektedir. Kısıtlamaların kaldırılması ile birlikte tüketicilerin restoranlara güvenle gitmek için onları neyin ikna edeceği konusunda sorulan soruya yönelik tercihlerinde ilk iki sırayı, restoranların kendileri tarafından alınan güvenlik önlemleri (%69) ile hükümetin restoranlara yönelik koymuş olduğu kurallar (%50) almıştır. Katılımcıların %19'u ise aşı bulunup hastalık tamamen kontrol altına alınana kadar restoranlara gitmeyeceğini belirtmiştir ki bu da salgın sürecinin müşteri davranışları üzerinde ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Brizek vd. (2021) ABD'nin Güney Carolina'daki restoran işletmelerinin Covid-19 salgınından ne kadar etkilendikleri konusunda karma araştırma modelini kullanarak bir çalışma yapmışlardır. Restoranlar çalışmanın yapıldığı bölgede iki ay süre ile kapalı kalmış ve 04 Mayıs 2020 tarihinden sonra belirli koşullarla açılmıştır. Çalışma bu tarihten sonra müşterilerin kapalı mekanda yemek yemelerine izin verildiği, ancak oturma kapasitesi kısıtlamaları olduğu zaman diliminde yapılmıştır. Çalışmaya 55 bağımsız restoran işletmesinden 130 katılımcı iştirak etmiş ve anketi cevaplandırmıştır. Daha sonra 12 restoran işletmecisi ile de ayrıca görüşme yapılarak daha derinlemesine veri toplanmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde; iki aylık kapalı kalma süresi sonunda bağımsız restoranların %25'inin ayakta kalamadığı ve kapandığı belirlenmiştir. %65'inin ise salgının 2021 yılına kadar devam etmesi durumunda ancak ABD hükümeti Yardım ve Ekonomik Güvenlik Yasası (CARES Yasası) fonu tarafından verilen desteklerle ayakta kalabileceklerini ifade etmişlerdir. İki aylık kapanmanın ardından yeniden açılan restoranlarda ise kapanma öncesi satış rakamlarına ve personel sayısına ulaşılmadığı ifade edilmiştir. Açık olan işletmelerin %95'inde açık havada az sayıda müşteri ağırlayabildiklerini, müşterilerin ise sadece %5'inin kapalı alanlarda yemek yemeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışmada da benzer çalışmalarda olduğu gibi müşteri davranışlarındaki değişimin etkisi görülebilmektedir. Ayrıca yeniden açılma da devletlerin belirlediği "yeni normal" koşullarına göre yapıldığı için 2019 yılındaki kapasite ve satışlara ulaşabilme imkanı olmamaktadır. Katılımcıların ifade ettiği gibi sektörde yeniden açılma olmuş olsa bile ayakta kalabilmesi için devletin desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Salgınının olumsuz etkilerini ele almak ve yanıt vermek amacıyla ABD Federal Hükümeti, 27 Mart 2020'de Koronavirüs CARES yasası oluşturmasının ardından bu süreçte küçük işletmelere finansman, hibe kredi ve teknik yardım sağlamıştır (Congress.gov, 2020). ABD hükümeti ayrıca Küçük İşletmeler İdaresi (SBA) aracılığıyla farklı destek programları belirlemiştir (McGurran ve Smith, 2020):

- Maaş çeki koruma programı (PPA) aracılığıyla uygunluğu tespit edilen küçük restoran işletmeleri için 10 milyon dolara kadar kredi desteği ve restoran çalışanlarına 8 haftalık maaş desteği sağlanmıştır.
- Covid-19 salgınından etkilenen küçük işletmelere ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara %3,75 faiz oranı ile 2 milyon dolara kadar işletme sermayesi verilmiştir.

Bunun dışında “James Beard Vakfı Yiyecek ve İçecek Endüstrisi Yardımı” gibi başka hükümet dışı restoran yardım programları da restoran işletmelerine destek verirken, “Fon ve Restoranlar Yemek Tahvilleri Programı” tüketicileri hediye kartları satın almaya teşvik etmiştir (Brizek vd., 2021).

Covid-19 salgını tüm dünyada olduğu gibi ABD’de de işletmeler üzerinde çok ciddi olumsuz etkiler ve ilave maliyetler yaratmıştır. Restoran işletmeleri açısından bakıldığında ilave temizlik ve hijyen ürünleri, personel için kişisel koruyucu ekipmanlar, tek kullanımlık menüler bu ilave maliyetler arasında gösterilebilir. ABD’de restoran işletmeleri yeniden açıldığında kısıtlamalar sebebiyle kullanamadıkları kapasiteleri, müşteri sayılarının düşmesi gibi olumsuz etkilerin yanı sıra bu maliyetleri dengelemek için müşterilerinin faturalarına Covid-19 ek ücreti uygulamaya başlamışlardır. Favori restoranlarının sıkıntı yaşamasını istemeyen birçok müşteri bu ücreti olumlu karşılarken, bazı müşteriler bu duruma tepkili yaklaşmışlardır. Bu sebep ile restoran işletmeleri çözümü menü fiyatlarına zam yapmakta bulmuşlardır (Callahan, 2020).

Yiyecek ve içecek hizmetleri sektörünün, Covid-19 salgını nedeniyle benzeri görülmemiş bir değişimle karşı karşıya kalması, sosyal mesafe gereksinimleri ve bir dizi güvenlik önlemleri, dünya genelinde yiyecek ve içecek işletmelerinde yerleşik olan dijitalleşme trendini sektörde hızlanmaya zorlamıştır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi için online sipariş ve diğer karma servis kanallarını devreye sokmaları dijital varlıklarını genişletmiştir. Ayrıca, sanal konseptler veya “hayalet mutfaklar-dark kitchen” (sadece yemek pişirilen ancak servis yapılmayan restoranlar) bu kriz sırasında yaşayabilirliklerini kanıtlamışlardır (Statista, 2020).

Belirsizliğin arttığı salgın döneminden sonra yeni trend restoran ürün ve hizmetlerinin önemli bir yer tutması beklenmektedir. “Bahçeden masaya” konseptli restoranların güven verici kimliği sebebiyle salgın sonrasında da aynı şekilde devam edeceği düşünülürken servis edilen yemekler için kullanılan malzemelerin bahçeden

toplanması sırasında müşterinin görme fırsatının olması, pazarlama ve dağıtım aşamalarındaki süreçlerin ortadan kalkması, restoran müşterilerine güven verici bir deneyim sağlamaktadır (Kızılbayır, 2020). Ayrıca son zamanlarda uygulanan “Private Chef” konseptli restoranların Covid-19 sonrası dönemde yeni trend olarak varlığını sürdüreceği düşünülmektedir (Kızılbayır, 2020).

Pandemi sürecinde, sağlık ve maliyet odaklı müşteri eğilimleri artmıştır. Bu durumun işletmeler üzerinde olumsuz etkileri bulunmakla beraber toplumsal anlamda bazı katkılarının da olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle kamusal alanların temizliği konusunda oluşan bilinçlenme düzeyinin gelecek dönemlerde tüketici tercihlerinde kalıcı olacağı düşünülmektedir. Salgın sonrası dönemde müşterilerine daha fazla sanitasyon olanağı ve daha sıkı gıda güvenliği tedbirleri alan restoranların daha çekici hale gelmesi beklenebilmektedir. Ayrıca Covid-19 sonrasında yaşanan olumsuz ekonomik etkinin tüketicileri, fiyat değişikliklerine daha duyarlı hale getireceği de ileri sürülmektedir (Deloitte, 2020).

Deloitte (2020) raporuna göre; normalleşme dönemi ile birlikte masa ve yemek tercihi yapılabilen çevrimiçi rezervasyon araçlarının daha sık kullanılması, temassız ödeme yaklaşımı, taşınabilir, ambalajlı, sağlıklı ürünlerin ön plana çıkması, reçeteli gıda kitleri gibi ürünlerin talebinin artması yaygın olarak görülürken, yeni dönemde antibakteriyel ekranlı dijital menü ve tabletlerin yaygınlaşması restoranlarda oluşan yeni düzenlemelerle tüketicilerin beklentilerine ilişkin uyum faaliyetlerinin önem kazanacağı vurgulanmaktadır.

Covid-19 salgını ticaret kanallarında da ciddi değişimlere sebep olmuştur. Başka bir deyişle, fiziksel bir ortamdan sanal ortama geçiş sürecini de hızlandırmıştır. Bu süreçte e ticaret, etkilenen önemli sektörlerden biri haline gelmiştir (Güven, 2020). E-ticaret çağında müşteriler, yaşam kalitelerini artıran ve daha iyi kararlar almalarına yardımcı olan birçok çevrimiçi siteden yararlanmaktadırlar. Çevrimiçi internet siteleri üzerinden yapılan müşteri değerlendirmeleri, müşterilerin karar verme süreçleri ve ürün satışları üzerindeki etkisinde oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Hernandez vd., 2015). Restoran işletmeleri ile ilgili popüler mobil uygulamalar veya internet sitelerindeki derecelendirmede tek yıldızlı bir artış restoran gelirinde % 5-9'luk bir artışı getirebilmektedir (Luca, 2016; Akt: Bassig, 2019), müşterilerin %80'inin bir restoran ararken derecelendirme filtresi kullanma eğiliminde olduğunu belirtmiş, bu nedenle, bir restoran incelemesi uygun olarak derecelendirilmezse, restoran işletmesinin genel derecelendirme puanını, diğer müşterilerin karar verme sürecini ve restoranın gelir performansını etkileyebileceğini ileri sürmüştür.

Luo ve Xu (2021), Covid-19 salgını döneminde çevrimiçi sitelerin restoran incelemelerini analiz etmek için derin öğrenme modellerin karşılaştırmalı analizi çalışmasında, müşterilerin restoran özellikleri hakkındaki görüşlerini incelemek ve eşleşmeyen derecelendirmelere sahip yorumları tespit etmek için derin öğrenme yöntemlerini de tanımlamıştır. Ocak-Haziran 2020 döneminde “Yelp.com” web sitesinde yayınlanan 112.412 restoran yorumu analiz edilerek, ilgili duyarlılık puanları ile birlikte sık sık bahsedilen dört restoran özelliği (Örn; hizmet, yemek, yer ve deneyim) belirlenmiştir. Çevrimiçi restoran incelemelerinin yaklaşım analizinin, restoran sahiplerinin Covid-19 salgını sırasında müşteri duyarlılığının temel niteliklerini anlamalarına ve ürünlerini, hizmetlerini ve marka imajlarını daha da iyileştirmelerine yardımcı olması beklenmektedir. Önerilen derecelendirme tahmin mekanizmasının, müşterilerin daha akıllı kararlar vermelerine, restoranların satış hacmini artırmalarına ve web sitelerinin yardımcı programlarını geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir.

Betts (2020), Covid-19 salgınının dünyadaki yiyecek içecek işletmelerini büyük ölçüde etkilediğini bu durumun işletme sahiplerini yeni iş modelleri geliştirmeye teşvik ettiğini belirtmiştir. Covid-19 krizinin başladığı günden bu güne devam eden süreçte restoran içi satışların ABD ve İngiltere deki restoranlar arasında en düşük seviyede olduğunu ve gelirin %27’sini oluşturduğunu, restoran dışı satışların ise ortalama %15’ten %70’e yükseldiğini belirtmiştir. Covid-19 ile birlikte restoran dışı yemeğin, restoran işletmelerini ayakta tutmaya devam ettiği bu süreçte bazı işletmeler geçmişte çevrimiçi platformları deneyimlemişken, bazı işletmelerin stratejilerini ve operasyonlarını bu yönde uzmanlaşmaya doğru götürdüklerini açıklamıştır.

Covid-19 salgını, yiyecek içecek işletmelerinin yemek teslimatlarına alternatifler aramaya ve müşteri tabanlarını genişletmeye zorlamaktadır. Ancak bu noktada restoranlar için bazı zorluklar da bulunmaktadır. Paket servis için tam zamanlı bir kurye çalıştırmanın kâr marjlarına zarar vermesinden dolayı çoğu restoran için elde kalan tek satış kanalı uygun olmayabilmektedir. Ayrıca daha önce bu satış kanallarını deneyimlemeyen restoranların, gıda endüstrisi hizmetlerine bilinmeyen ek faktörleri eklemek konusunda oldukça tereddütlü bir yaklaşım sergiledikleri belirtilmiştir (Betts, 2020).

Covid-19 salgını ile birlikte restoranlarda paket servis ve gel-al servis bazı dönemlerde devletlerin ortaya koyduğu kurallar sebebiyle bazı dönemlerde ise müşteri tercihleri sebebiyle artan bir ivmeyle öne çıkan satış kanalları olmuşlardır. Ancak, restoranlarda sunulan bazı menülerin paket serviste istenilen kalite ve standartlarda



müşteriye ulaştırılmayabileceği ifade edilmektedir. Paket olarak gönderilecek yemekleri düşünürken paketleme ve teslimat süresini de ekleyerek, yemeğin tadında veya kalitesinde değişiklik olmadan yemeği teslim etmek gerektiğini belirtmiştir (Şenol, 2020). Bu handikabın önüne geçilebilmesi ve salgın döneminde bireylerde oluşan evde yemek yapma merakını giderebilmek için Şenol (2020) restoranlarında farklı bir hizmet unsuru geliştirdiklerini ifade etmiştir. Bunun için pişirilmemiş yemek kitleri ile bu yemekleri pişirmek için görsellerle desteklenmiş tarifleri paketleyerek müşterilere ulaştırdıklarını, müşterilerin kendilerine gönderilen yemek kitlerini içerisinde bulunan tariflere göre yemekleri pişirebildiklerini belirtmiştir. Yemek kitlerinde soğuk zinciri korumak için buz aküleri, izolasyon malzemeleri ve kutular kullanıldığını, bu şekilde kutuların soğukluğunun uzun süre muhafaza edilebildiğini vurgulamıştır. Yemek kitleri içerisinde kullandıkları malzemeleri mevsimine uygun olarak seçtiklerini ve müşterinin hijyen beklentilerine uygun bir paketleme yapıldığını belirtmiştir. Bu uygulama da Covid-19 salgını sürecinde ortaya çıkan müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren ve restoranlar açısından fark yaratan bir uygulama olarak dikkat çekicidir.

TÜRES, Türkiye’de 100 binden fazla yiyecek içecek işletmesinin bulunduğunu, paket servis yapan restoranların toplam sektörün yüzde 20'sini oluşturduğunu, pandeminin ardından bu oranın yüzde 35'e ulaştığını ifade etmiştir. Ayrıca, 2019 yılında yaklaşık 120 milyar TL ciroya ulaşan yiyecek ve içecek sektörünün, pandemi nedeniyle restoranların 3-4 hafta paket servisi dışında çalışamayacağı öngörülerek 2020 yılında iş hacminin yaklaşık yüzde 70 oranında azalacağı ve bu durumun 6-7 milyar TL zarara neden olacağını öngörüldüğü belirtilmiştir (Sözcü.com.tr, 2020).

Betts (2020) son satış verilerine göre, yeni koronavirüs salgını ile müşterilerin paket servis siparişleri yerine gel-al siparişlerini giderek daha fazla kullanmaya başladıklarını ve paket servisin, Şubat 2020 de çevrimiçi sipariş satışlarının %32'sini oluştururken, 20 Nisan 2020 itibarıyla yalnızca %14'ünü oluşturduğunu bildirmiştir. Betts (2020) ayrıca gel-al servisin sisteminin paket servisi yerine daha fazla tercih edilmesinin birkaç nedenden dolayı mantıklı görüldüğünü açıklamıştır. Geleneksel olarak restoran içi satışlara dayanan restoranlar için paket servis hizmetine geçiş, gel-al servisi sunmaktan çok daha külfetli olduğunu, çevrimiçi bir platformun lojistiğini, kuryelerini, teslimat ücretlerini ve nihai hedefine ulaşana kadar gıdanın kalitesinin bozulmadan korunmasını sağlamanın işletmeler üzerinde risk yaratacağını belirtmiştir.



Yost ve Cheng (2021), Covid-19 salgını nedeniyle müşterilerin bir restoranda yemek yeme kararı verme çerçevesinde risk algılarının önemini dikkate alarak tüketici motivasyonunu etkileyen yapıları anlamak için teorik bir şema önermiştir. Araştırma, salgın sırasında ve sonrasında restoranda yemek yemeye devam etmede sadakat, güven ve şeffaflığın rolünü tanımlamayı amaçlamıştır. Her yapı arasındaki bağlantıyı belirleyerek ve sağlıkla ilgili riskleri ele alarak ayrıca şeffaflığı teşvik ederek daha fazla müşteri güveni biriktiren restoranların daha başarılı olacağına ve salgının olumsuz etkilerini daha az hissedeceğine işaret etmiştir.

Brewer ve Sebby (2021), yapmış oldukları çalışmada Covid-19 salgını sırasında çevrimiçi yemek siparişi verirken tüketici davranışlarının nasıl etkilendiğini incelemiştir. Buna göre menünün görsel çekiciliği, menü bilgisi ve Covid-19 risk algılamasının, müşterilerin satın alma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu ilişkilerde yiyecek arzusu, çevrimiçi yemek siparişinin algılanan rahatlığının dolaylı etkilerini de araştırmışlardır. Ulaşılan sonuçlara göre; menünün görsel çekiciliğinin ve içerdiği bilgilerin Covid-19 risk algısı ile birlikte satın alma niyetini hem doğrudan hem de yiyecek arzusu ve çevrimiçi yemek siparişi vermenin rahatlığı ile dolaylı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre, Covid-19 sürecinde yaygınlaşan çevrimiçi satış kanallarının Covid-19 sonrası dönemde de restoranlar için önemli bir satış kanalı olarak kalacağı ve müşterilerin daha fazla oranda bu tür satın alma davranışlarını tercih edeceği ifade edilebilir. Uygun ürünlerin nasıl tanımlanacağına, içerik pazarlamasının etkin bir şekilde nasıl kullanılacağına ve yeni müşterilerin nasıl çekileceğine dair teorik ve yönetimsel çıkarımlar sağlayan bu çalışmanın restoranların Covid-19 sonrası dönemde de rekabetçi kalmaya adapte olmalarına yardımcı olabileceğini düşünmüştür.

Konaklama endüstrisi bağlamında, yiyecek içecek endüstrisi, salgın sırasında ciddi şekilde şiddetlenen yaygın, yüksek düzeyde iş riskine sahip olarak kabul edilmektedir (Singal, 2012).

Bununla birlikte yayınlanan birkaç profesyonel raporda Covid-19'un restoran endüstrisini önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır.

NRA (2020), 1-22 Mart 2020 tarihleri arasında ülke çapında satışların %47 azaldığını; Her 10 işletmeden 7'sinin çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kaldıklarını veya çalışılan saat sayısını azaltmak zorunda kaldıklarını bildirmiştir. Buna ek olarak, Mart

2020'nin sonundan bu yana, restoranların %3'ü Covid-19 sonucu kalıcı olarak kapanmış ve restoran endüstrisi Covid-19 salgınının ilk üç ayında yaklaşık 120 milyar dolarlık satış geliri kaybetmiştir (NRA, 2020). Covid-19 salgını ekonomi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir, ancak hastalığın yayılması, şiddeti ve ölüm oranı, uygun politika yanıtları ve buna karşılık olarak bireysel davranışların belirsiz olması ve halen pandeminin devam etmesi gerçek etkisinin boyutunun bilinmemesine neden olmaktadır (Ramelli ve Wagner, 2020).

Song vd. (2021) çalışmalarında, Covid-19 salgınına karşı; kaldıraç oranı ve nakit akışı gibi finansal koşullar, franchising ve uluslararasılaşma dahil olmak üzere kurumsal stratejiler ile kurumsal ve yönetsel mülkiyetin kapsamı gibi işletme özelliklerini dikkate alarak işletmelerin hisse senedi fiyatlarına etkisini incelemişlerdir. Çalışmaya halka açık ve yıllık raporlar ile diğer veri tabanlarından bilgilerine ulaşılabilen 795 işletme dahil edilmiş ve bu işletmelerin verileri 03 Ocak-15 Mayıs 2020 tarihleri arasında gözlemlenmiştir. Buna göre Covid-19'dan önceki dönemde belirlenmiş işletme özelliklerinden finansal koşulları pozitif düzeyde olan işletmelerin hisse senedi fiyatlarının da pozitif etkilendiği, daha fazla uluslararasılaşma özelliklerine sahip restoran firmalarının salgın döneminde hisse senedi düşüşlerine karşı benzer firmalara göre daha dayanıklı olduğu, temettü, franchising, kurumsal mülkiyet ve yönetim mülkiyeti gibi özelliklerin ise hisse sendi fiyatları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu çalışma ile Covid-19 gibi ulusal veya uluslararası ölçekte olabilecek krizlere karşı restoran işletmelerinin gelecekte nasıl stratejiler geliştirebilecekleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Türkiye'de yiyecek içecek hizmetleri sektöründe, turizmde kaydedilen başarının da etkisiyle yakın zamanda ciddi bir yatırım yapılmıştır. Dışarda yemek yeme alışkanlığının giderek artması ile birlikte 10 yıl önce 150 bin olan restoran sayısının 2018 yılı itibariyle 600 bini geçmiş olduğu ifade edilmiştir Türkiye Avrupa Eğitim ve Araştırmalar Vakfı (TAVAK) (2018) verilerine göre; "2006 yılında yiyecek içecek sektörünün büyüklüğü 5 milyar dolar seviyesindeyken 2011 yılında bu rakam 17,5 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Sektör 5 yılda 3,5 kat büyümüştür. 2015 yılında ise sektörün büyüklüğü yıllık 24,7 milyar seviyesine ulaşmıştır. 2016 yılında 17,5 milyar dolar ciro yapan sektöre de restoranların payı %35, tabldot hizmetlerinin payı %30, otellerin payı %20 ve fast-food restoranların payı ise %15 olarak belirlenmiştir."

Restoran endüstrisinde lüks segment olarak bilinen ve genel olarak otel mülkleri içinde yer alan fine-dining restoranların beş yıldızlı otellerin gelirlerine %35 oranında katkıda bulunduğu düşünüldüğünde Covid-19 salgınının otel restoranları ve genel anlamda

oteller için ne kadar büyük bir şok olduğu daha net anlaşılabilir (Liang, 2020). Tüm dünya ülkelerinde devam eden bu süreçte Çin’de de Ocak 2020 sonundan Nisan 2020’ye kadar ekonomik faaliyetlere ara verilmiş, tüm oteller neredeyse faaliyetlerini durdurarak doluluk oranlarında ve gelirlerinde ciddi bir düşüş ile karşılaşmışlardır (Yiu vd., 2020). Hayatta kalmak, salgında lüks oteller ve restoranları için birinci öncelik haline gelirken Çin’deki lüks otel restoranlarının ayakta kalmak için uyguladığı stratejilerden biri çevrimiçi-çevrimdışı (O2O) yemek dağıtım şirketleri ile sipariş almak ve eve teslimat hizmeti sunmak olmuştur (Parulis, 2020).

Covid-19 salgını, hizmet sektörü bağlamında, tüketicilerin restoran ve barları ziyaret etmekte isteksiz davranışlarına neden olurken, bu koşullar altında, tüketicilerin restoranları ziyaret etme niyetlerini geri getirebilecek çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmak önemlidir. Restoran işletmelerinde, özel olarak ayrılmış yemek odalarında yemek yemek, tüketicilerin restoranları algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir faktördür (Hwang ve Yoon, 2009: 219-220).

Kim ve Lee (2020), yapmış oldukları çalışmada, Covid-19 salgını sürecinde, müşterilerin restoran seçimlerinde özel yemek odaları ve özel yemek masalarına sahip olmanın bir tercih sebebi olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışmada prototip olarak görselleri sunulan restoran tasarımlarına göre müşteri tercihleri alınmış olup dört farklı örneklemeden veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Covid-19 salgınına ilişkin risk algısının artmasına bağlı olarak müşterilerin özel masa veya özel yemek odası barındıran restoranları daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu çalışmada hastalık tehdidinin müşterilerin beklentilerindeki değişim görülebilmektedir. Restoran işletmelerinden müşterilerin beklentileri ile ilgili daha önceki çalışmalarda tesisin özellikleri ve fiyat algısı gibi konular öne çıkmakta iken Covid-19 sürecinde müşterilerin sosyal mesafeyi koruyabilecekleri tesis tasarımına önem verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar sektör temsilcileri için geleceğe yönelik önemli stratejik ipuçları vermektedir.

Restoran işletmeciliği içerisindeki lüks segment Covid-19 salgınına kadar yükseliş eğilimindeydi. Çünkü bu restoranlarda yemek yemenin dışında, sunulan hizmetler büyük ölçüde deneysel bir farklılık da yaratmaktadır. Deneysel dayalı tüketimin değerlendirilmesinde sadece bilişsel özellikler (örneğin, gıda kalitesi ve değeri) değil, aynı zamanda duyuşsal özellikler (atmosfer ve marka) de göz önünde bulundurulmalıdır (Han ve Hyun, 2017). Otel işletmelerinin içerisinde yer alan çoğu restoran da bu gruba dahildir. Covid-19 ile birlikte hayatımıza daha yoğun bir şekilde giren dijital satış kanalları

restoranların kontrolü dışında olan üçüncü tarafları da barındırmaktadır. Örneğin bu platformlara bağlı olarak çalışan kuryelerin müşteriye davranışları lüks restoran deneyimi çerçevesinde olmayabilir. Ayrıca dijital platformda yer alan birbirinden farklı menü ve fiyat seviyesindeki restoran işletmeleri arasında lüks restoran müşterilerini çekebilmek de ayrıca bir sorun teşkil edebilir. Lüks restoranlar bu ve buna benzer sebeplerle Covid-19 sürecine kadar dijital satış kanallarını çok fazla kullanmamışlardır. Ancak salgın döneminde elde kalan sınırlı satış kanallarından en önemlisi dijital satış platformlarıdır.

Bu çerçevede beş yıldızlı otellerde bulunan lüks restoranların dijital satış kanallarını kullanmasında hangi konuların öne çıkacağı ile ilgili Çin’de Yang vd. (2021) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışma hem müşterilerin hem de işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin bakış açısını içermesi açısından iki ayrı araştırmayı içermektedir. Birinci araştırmada Covid-19 salgını sırasında Çin’deki en büyük dijital yemek dağıtım platformundan müşteri yorumları üzerinde bir içerik analizi yapmış, beş yıldızlı otel restoranları ve yemek deneyimleri ile ilgili önemli faktörleri belirlemiştir. İkinci araştırmada ise 16 işletme yetkilisi ile görüşme yapılarak bu süreç ve dijital satış platformları hakkında görüşme yapılmıştır. Covid-19’un geniş kapsamlı etkisi, insanların yaşam, çalışma ve etkileşim biçimlerinin “yeni normal” standardına yansımaktadır (Papageorghiou, 2020). Dijital platformlar üzerinden sunulan yemek dağıtım hizmetleri, müşterilerin teknolojiye adaptasyonlarına ve yeni yaşam biçimlerine yanıt olarak Covid-19 sürecinde gelişmeye devam etmektedir. Lüks otellerin bu iş modelini uzun vadeli stratejilerine dahil etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Yang vd., 2021).

Çalışmada elde edilen sonuçlar üç grup altında incelenmiştir. Birincisi; lüks restoranlar için hangi satış kanalında olursa olsun tadın mükemmel olması ve malzemelerin taze olmasını sağlayarak yemek kalitesini sürekli iyileştirmek ön planda olmalıdır. Ayrıca restoranların lüks imajının zedelenmeyeceği fiyat değişikliklerine katılmaktan kaçınmaları da aynı derecede önemlidir. Çalışmanın ikinci önemli bulgusu ise, dijital kanallardan yapılan satışlarda, müşterilerin restoran izlenimlerine ve tüketim deneyimlerini değerlendirmelerinde ambalajlamanın, beş yıldızlı otellerin sunduğu yiyecekleri ayırt etmek için yüksek kaliteli malzemeler, titiz tasarım ve marka logosunun görünürlüğü yoluyla mükemmellik duygusunu çağrıştırması gerektiği, hijyenik kaygılar devam edeceğinden otellerin yiyecekleri ayrı ve sıkıca uygun kaplara paketlemeye dikkat etmesi gerektiği şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bulgusu ise otellerin, yiyeceklerin nasıl teslim edildiği üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için O2O platformlarıyla

bağlantılarını güçlendirmeleri, gerekirse hijyen uygulamaları, tahmini teslimat süresi ve kurye ekibinin daha iyi bir teslimat hizmeti sunmak için en iyi tutumu sergilemesi amacıyla standart bir protokol üzerinde çalışılmalıdır.

Hijyen ve sanitasyonun görsel olarak kontrol edilememesine rağmen Covid-19 salgını sürecinde özellikle restoran müşterileri tarafından her zamankinden daha önemli bir faktör haline gelmiştir. ABD’de CDC (2020) tarafından ülkemizde ise Sağlık Bakanlığı tarafından ortaya konulan önerilere uygun olarak, restoranların temizlik, sanitasyon, dezenfeksiyon ve havalandırmayı içeren hijyen uygulamalarını gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Son on yılda pandemi öncesi dönemde “açık mutfak restoranları”, temizlik, güvenlik ve sağlık konusunda en çok tercih edilen restoranlar arasında yerini almıştır (Chow vd., 2010). Açık mutfak restoranları, gıda kalitesi ve temizliği açısından şeffaflığı ön plana almakta, müşterilerin yiyeceklerini kimin ve hangi koşullarda pişirdiğini takip edebilmesine imkan sağlamakta ve farklı yemek deneyimleri sunmaktadır (Sohn ve Lee, 2018). Buna karşılık açık mutfak konseptli restoranlarda, pişirme dumanının insanlarda olumsuz sağlık etkileri göstermesi endişe verici bir sonuç doğurmuştur. Byun ve Jang (2018) ile Chang vd., (2021) araştırmasında, insanları Covid-19’un sağlık etkilerine karşı savunmasız bırakan görünmez bir elementin, akciğer kanseri de dahil olmak üzere akut veya kronik solunum yolu hastalıklarına neden olduğu bilinen mikron büyüklüğünde parçacıklar olan Partikül Madde (PM) olduğunu savunmaktadır. Araştırmalar PM’nin pişirme sırasında yayıldığını gösterirken, bu çalışma pişirmenin gerçekleştiği açık mutfak restoranının iç mekan PM kirliliğini bir vaka çalışması olarak incelemiştir. Çalışma, ızgara veya kızartmanın gerçekleştiği bir açık mutfak restoranda çalışmanın veya sık sık yemek yemenin, gözetim ve önleyici önlemler alınmadığı takdirde solunum sorunlarına neden olma ve Covid-19’a yatkınlığı artırma olasılığının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmadan da görüleceği üzere Covid-19 sonrasında da restoranlar gerek mekan tasarımı gerekse pişirme yöntemleri konusunda bu tür sağlık krizlerine çabuk adapte olabilecek strateji ve yaklaşımlar geliştirmelidirler.

Covid-19 virüsünün neden olduğu küresel salgın, kısa sürede tüm dünyayı derinden etkileyen bir krize dönüşmüştür. Tüm dünya salgınla mücadele edebilmek için çok sert tedbirler almak ve çeşitli yasaklar uygulamak zorunda kalmıştır. Hükümetlerin, ilgili kurum ve kuruluşların analiz ve hazırlıkları ile iş dünyası kademeli olarak günlük yaşantılarına dönmeye başlamıştır.

“Yeni normal” olarak adlandırılan bu dönemde, yiyecek içecek işletmelerinin sosyal mesafe kuralları ve uygulanan kısıtlamalar nedeni ile önemli ölçüde ekonomik kayıp yaşayacağı düşünölmektedir. Buna ek olarak turizm sektöründe yaşanan ekonomik daralma ve seyahat faaliyetlerinin düşük seviyede beklenmesi, tüketici eğilimlerindeki farklılaşma gibi birçok unsur yiyecek içecek işletmelerini ciddi bir darboğaza sürükleyeceğinden endişe edilmektedir (Okat, Bahçeci ve Ocak, 2020).

## 6. COVID-19 SALGINININ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 6.1. Araştırmanın Yöntemi

Toplumların ve üyesi olan insanların özellikleri çok karmaşık bir durum sergileyebilmektedir. Söz konusu karmaşık duruma açıklık getirebilmek ve bu durum içinde meydana gelen problemlere çözüm önerilebilmek için tercih edilen bilimsel araştırmalar temelde üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bu araştırmalar; nitel ve nicel ve karma araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Ataseven, 2012: 544). Genel olarak sayısal verilerin kullanılmış olduğu araştırmalara nicel; sözel verilerin kullanılmış olduğu araştırmalara nitel ve hem sayısal hem de sözel verilerin kullanıldığı araştırmalara karma araştırmalar denilmektedir (Alkan, Şimşek ve Armağan-Erbil, 2019: 559). Bu üç araştırma türünün kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Özellikle nitel araştırmalar tutum, davranış ve tecrübelerle ilgilenmektedir. Bu tür araştırmalarda bütünsellik hâkimdir. Buna göre tüm olay ve şeyler parçalanamaz bir bütünün içinde birbirleriyle ilişkilidir. Tam nesnellik yoktur ve araştırmacı belli bakış açısına sahip bir katılımcıdır (Altun ve Yazıcı, 2014: 373).

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41)

Nitel araştırmalarda çoğunlukla üç tür veri toplanır: “çevreyle ilgili veri”, “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri” (LeCompte ve Goetz, 1983 Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41) Çevreyle ilgili veriler araştırmanın yer aldığı sosyal, psikolojik, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklere ilişkindir. Bu tür veriler sürece ve algılara ilişkin verilere temel oluşturur ve diğer ortamlarla karşılaştırma olanağı sunar. Süreçle ilgili veriler, araştırma süresince neler olup bittiğini ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir. Algılara ilişkin veriler ise, araştırma grubuna dahil olan bireylerin süreç hakkında düşündüklerine ilişkindir. Bu üç veriyi toplamak için araştırmacılar farklı veri toplama yöntemleri kullanmaktadırlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41). Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemleri genellikle görüşme, gözlem ve yazılı doküman incelemesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41)



Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemi görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir. (Bogdan ve Biklen, 1992, Atk.: Yıldırım ve Şimşek, 2016: 41) Görüşme sözlü iletişim kullanılarak yapılan bir veri toplama yöntemidir. Görüşmede amaç araştırma sorusu hakkında verileri toplamaktır. Görüşme sürecinde görüşmecinin sahip olduğu kontrol düzeyine göre görüşme türleri; yapılandırılmamış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme, tam yapılandırılmış görüşme olarak sayılabilir. Yine görüşme bağlamına-çevresine göre görüşme türleri ise; yüz yüze görüşme ve elektronik (çevrimiçi) görüşme olarak sayılabilir (Sığı, 2018: 237).

Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmelerinin nasıl etkilendiğini belirlemek ilişkin tasarlanan çalışmada gerek çevreyle ilgili, gerek süreçle ilgili ve gerekse algılara ilişkin verilerin toplanabilmesi maksadıyla nitel araştırma modeli tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak da görüşme yöntemine başvurulmuştur. Görüşmede yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada Ankara'da bulunan farklı türlerde 20 yiyecek içecek işletmesinin sahibi veya yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmada nicel bir araştırma modeli ile daha geniş bir örneklem üzerinden veriler toplanarak araştırma tasarlanabilirdi. Ancak, salgın sürecinin başından itibaren ve daha önce yaşamadıkları bir krizi yönetmeye çalışan girişimcilerin veya yöneticilerin deneyimlerine, devletin farklı dönemlerde aldığı tedbirlere nasıl uyum sağladıklarına, uygulanan desteklere, müşterilerinin bu süreçteki davranış farklılıklarına ve diğer paydaşları ile ilişkilerine ilişkin daha derin ve örtük bilgilere ulaşabilmenin nitel araştırma ile mümkün olacağı değerlendirilmiştir.

Araştırma ile ilgili görüşmelere, verilerin gizliliğinin korunması hakkında açıklık konuşması yapılarak ve görüşme hakkında bilgi verilerek başlanmıştır. Ayrıca araştırma hakkında bilgisi olmayan katılımcılara açıklama yapılmıştır. Katılımcıların verdikleri bilgiler dinlenmiş ve görüşmedeki ifadeler not alınmıştır. Görüşme süresi boyunca araştırmacı konu hakkında görüş bildirmemiş ve katılımcıyı yönlendirmeye yönelik sorular sormamıştır.

Söz konusu çalışmada katılımcılardan alınan bilgiler bilimsel etik kuralları çerçevesinde gizli tutulmuştur. Katılımcıların ve işletmelerin mahremiyetlerinin korunması adına her bir katılımcıya kodlar (K1, K2, K3 vb.) verilmiştir.



## 6.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerini kapsamaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2021 yılı İşletme Belgeli Yeme-İçme tesisleri listesinde Ankara ilinde toplam 1283 adet restoran ve Kültür ve Turizm Bakanlığından işletme belgeli 159 adet Konaklama tesisi tespit edilmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021). Bunun yanı sıra hazır yemek işletmelerini de yiyecek içecek işletmeleri kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Ancak Ankara’da bu işletmelerin sayısı ile ilgili kesin bir rakama ulaşılamamıştır.

Ankara’da bulunan bütün işletmelerin çalışma kapsamında incelenmesi mümkün olmadığından daha küçük bir örneklemin belirlenmesi hedeflenmiştir. Örneklemin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden “Maksimum Çeşitlilik Örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.

Amaçlı örneklemede amaç evrenin yeterince temsiliyeti değil, araştırılan konu hakkında ilgili ve bilgili kişilerin deneyimlerine ve bilgilerine başvurulmasıdır (Jhonsan vd., 2007, Akt: Sığrı, 2018: 126). Amaçlı örnekleme olasılıksız-seçkili örnekleme yöntemidir. Temsil edilebilirlik değil, örneklemin araştırma sorusu ile ilişkisi daha önemlidir. Bu kapsamda zengin ve derin bilgiye ulaşmak konusunda amaçlı örnekleme doğru tercihtir (Flick, 2009, Akt.: Sığrı:2018: 129).

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitleme örneklemesinde amaç, oluşturulacak örnekleme üzerinde çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 119).

Bu kapsamda Ankara’da faaliyet gösteren farklı türde yiyecek içecek işletmelerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Tablo 6.2’de detaylı özellikleri verilen ve farklı müşteri portföylerine sahip 20 işletme maksimum çeşitleme örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Buradaki amaç ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçların diğer örnekleme yöntemleri ile oluşturulabilecek örneklemlerde yapılacak çalışmalara göre daha zengin olacağı düşüncesidir.

## 6.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde araştırmacılar hem önceden hazırlanmış sorular kullanırlar hem de katılımcıların cevapları ve yorumlarına göre görüşürken ek sorular da sorabilirler. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, soru sırası ve sayısı görüşme

ortamına göre farklılaşabilir. Araştırmacının konuya hâkimiyeti; görüşmenin ilerlemesine bağlı olarak ortaya çıkacak yeni soruların cevaplanması açısından önem taşımaktadır (Kozak, 2014: 89,90). Bu tür görüşmelerin güçlü yanı, araştırmacının kısıtlı zaman içerisinde en iyi cevapları almasına ve etkileşimin odaklı yürütülmesine olanak sağlar (Sığırı, 2018:237). Bu noktada işletme sahipleri ve yöneticilerinin içinde bulunulan salgın koşullarında birçok sorunla uğraşıyor olmaları sebebiyle araştırma kapsamında ayıracakları zamanın kısıtlı olabileceği düşünülmüş ve bu zamanın en etkin şekilde kullanılabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemine başvurulmuştur.

Görüşmenin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılacak soru formunun geliştirilmesi için öncelikle yazın taraması yapılmıştır. Bu inceleme sırasında ulusal ve uluslararası alanda yaşanan farklı krizlerde yiyecek içecek işletmelerinin ne şekilde etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Soru formunun geliştirilmesi aşamasında Covid-19 salgınının henüz başında olunması ve yiyecek içecek sektörüne yönelik etkileri ile ilgili bilimsel çalışmaların yayımlanmamış olması sebebiyle yazılı ve görsel basında çıkan ön bilgilerden de istifade edilmiştir.

Bu bakış açısıyla geliştirilen soru havuzu ile ilgili; işletme, turizm işletmeciliği ve gastronomi alanında uzman 5 öğretim üyesi ve sektörde profesyonel olarak çalışan 4 yöneticinin görüşleri alınmış ve görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Görüşme formu üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde araştırmanın amacı ve kapsamı kısaca katılımcılara açıklanmıştır. İkinci bölümde gerek araştırmaya katılan kişileri gerekse katılımcıların işletmelerini tanımlamak üzere kapalı uçlu sorulardan oluşan bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümden elde edilen verilerle araştırmanın çevreyle ilgili verilerinin toplanması hedeflenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise işletmelerin Covid-19 sürecinden etkilenip etkilenmediklerini, etkilendiler ise hangi boyutları ile etkilendiklerini ortaya koyacak, araştırmanın süreç ve algılara ilişkin verilerinin toplanmasının hedeflendiği açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Soru formunda 12 adet kapalı uçlu soru, 20 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan soru formu Ek-1’de sunulmuştur.

#### **6.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği:**

Genel olarak bilimsel çalışmaları bilimsel yapma özelliği kazandıran en önemli etmen çalışmaların inandırıcılığıdır ve bu durum sosyal bilimlerde geçerlilik ve güvenilirlik olarak ifade edilmektedir (Üzümcü, 2016, Akt: Sığırı, 2018: 135) Nitel

araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik araçları, nicel araştırmalar kadar somut değildir ve nicel araştırmalardan oldukça farklıdır (Sığırı, 2018: 135).

Miles ve Huberman (1994, Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2016)'a göre dış güvenilirlik konusunda 7 sorudan oluşan bir çerçeve belirlemiştir. Güvenilirliğin sağlanmasında araştırmacının bu soruların çoğunluğuna olumlu yanıt vermesi gerektiğini ifade etmiştir.

1. Araştırmacı, araştırmanın yöntem ve aşamalarını açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlamış mıdır?
2. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama, ve sonuçlara ulaşma konularında neler yapıldığı açık bir biçimde anlaşılabilen midir?
3. Sonuçlar, ortaya konulan verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmiş midir?
4. Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler konusunda, kayıtların (örneklem seçimi, görüşme ve gözlem notları gibi) kapsamı açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmış mıdır?
5. Araştırmacı, bireysel varsayımların, önyargılarının ve yönelimlerinin farkında mıdır? Bu varsayımların ve ön yargıların araştırmaya yansımaları konusunda açık bir biçimde bilgi verilmiş midir?
6. Araştırmada farklı görüşler ve alternatif açıklamalar dikkate alınmış mıdır?
7. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmış mıdır?

Araştırma kapsamında yapılanlar ve ilgili bölümlerde yazılan hususlar yukarıda ifade edilen çerçeveye uygun olarak aşağıda özetlenmiştir:

1. Araştırmanın yöntem ve aşamaları tanımlanarak, neden bu yöntemin seçildiği ve araştırmanın hangi aşamalara göre yürütüldüğü detaylı bir şekilde açıklanmıştır.
2. Veri toplama aracının geliştirilmesi süreci detaylı bir şekilde açıklanmış, örnekleme yönteminin seçimi ve gerekçeleri ifade edilmiş, veri toplama ve kayıt altına alma prosedürleri belirtilmiştir. Ayrıca bulgulara en ayrıntılı şekilde yer verilerek bağımsız araştırmacılar tarafından incelenebilmesi amaçlanmıştır.
3. Sonuç, bulgular dikkate alınarak ve ilişkilendirilerek yazılmıştır. Sonuçların yazılmasında literatürde Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerine yayımlanan makaleleri de esas alınarak karşılaştırmalı değerlendirmeler yapılmıştır.
4. Araştırmada izlenen yöntemler ve süreçler ilgili bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5. Araştırmacı, araştırma sorularının nesnelliliğini sağlayabilmek adına akademisyen ve profesyonellerin görüşünü almıştır. Ayrıca araştırma sırasında yapmış olduğu görüşmelerde etik ilkelere bağlı kalarak nesnel bir bakış açısını sağlayabilmek adına yönlendirici olmamış, katılımcıların görüşlerini serbest olarak ifade edebilmeleri için gerekli koşulları sağlamaya çalışmıştır. Bulguların yazımın da da detaylı bir altarımda bulunarak, bağımsız araştırmacıların da konuyu detaylı bir şekilde incelemelerine imkan sağlamayı hedeflemiştir.

6. Araştırmada katılımcılar tarafından ortaya konulan her türlü görüş objektif bir şekilde ele alınarak çalışmaya dahil edilmiştir.

7. Görüşmelerde, katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır. Bulgular, ses kaydının çözümlenmesi ile yazılmıştır.

Araştırmanın tasarımı ve yürütülmesinin Miles ve Huberman (1994, Akt: Yıldırım ve şimşek, 2016)'ın çerçevesine uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının olguyu olduğu biçimiyle ve yansız olarak ele almasıdır (Kirk ve Miller, 1996, Akt: Sığrı, 2018: 141) Nitel araştırmada araştırmacının esnekliği, doğrudan olayın geerleştiği yerden veri toplaması, araştırma alanına yakınlığı, alana geri gidebilmesi ve ek bilgi toplayabilmesi, uzun süreli ve derinlemesine veri toplaması geçerliliği destekleyen durumlardır (Sığrı, 2018: 141).

Araştırmada katılımcıların görüş ve önerilerini dile getirirken gerekli esneklik araştırmacı tarafından gösterilmiş, görüşme sorularının dışında ancak konu ile ilgili görüşleri belirtmelerinde herhangi bir sınırlama yapılmamıştır. Araştırmacının kendisi de uzun yıllardan beri turizm sektöründe yöneticilik yapmış ve halen restoran işletmelerine farklı konularda danışmanlık hizmetleri vermektedir. Bu sebeple sektörü yakından tanımaktadır. Ayrıca araştırma kapsamına dahil olan işletmeleri kendisinin de ikamet ettiği Ankara ilinden seçmiş olup katılımcıların büyük bölümüne ihtiyaç olması durumunda yeniden başvurabilecek bir konumdadır. Araştırmada derinlemesine bilgi edinilmesi ve zamanın etkin kullanılması için katılımcılara görüşme formu görüşme tarihinden önce e-posta ile gönderilmiştir. Bu sayede katılımcıların konuya ısınmaları ve varsa n hazırlıklarını yapabilmeleri hedeflenmiştir. Daha sonra da görüşmeler evrimii uygulamalar kullanılarak tamamlanmıştır. Tablo 6.1'de katılımcılarla yapılan görüşme süreleri verilmiştir. Buna göre 14 katılımcıyla 40 dk. ve daha fazla süre ile görüşmeler yapılmıştır.

Nitel araştırmaların geçerliliğine yönelik Sığrı (2018: 141) tarafından ortaya konulan şartların bu çalışma kapsamında karşılandığı değerlendirilmektedir.

## **6.5. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma verilerinin analizi kapsamında betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlendiği ve betimlendiği bir veri analizi tekniğidir. Bu kapsamda görüşmede sorulan her bir açık uçlu soru bir tema kabul edilerek elde edilen bulgular bu temalar çerçevesinde raporlanmış, temalar kapsamında farklı görüşler ve değerlendirmeler ele alınarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

İlk aşamada katılımcıların demografik özellikleri ortaya konularak katılımcıların çalışmanın amacına uygun olarak seçilip seilmediğinin gösterilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra aynı amaçla işletmelerin özellikleri ile bu süreçte, mali açıdan müşteri sayısı açısından ve personel mevcutları açısından nasıl bir etkiyle karşılaştıkları tanımlanmaya çalışılmıştır. İkinici aşamada ise görüşmede sorulan açık uçlu sorular betimsel analiz kapsamında bir tema kabul ederek elde edilen veriler çalışmanın amacı doğrultusunda sınıflandırılıp yorumlanmıştır.

### **6.5.1. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine ilişkin demografik bulgular**

Araştırma kapsamında Ankara ilinde bulunan 20 farklı yiyecek – içecek işletmesinin sahipleri veya yöneticileri ile görüşülmüştür. Görüşme yapılan katılımcıların demografik bilgileri Tablo 6.1’de verilmiştir.

**Tablo 6.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

| S.Nu. | Cinsiyet | Meslek              | Tecrübe          | İşletmede Geçirdiği yıl olarak | Pozisyon            | Görüşme süresi |
|-------|----------|---------------------|------------------|--------------------------------|---------------------|----------------|
| K1    | Erkek    | İşletmeci           | 19               | 3                              | İşletme Sahibi      | 40 dk.         |
| K2    | Erkek    | Yönetici            | 5                | 3                              | Orta Düzey Yönetici | 50 dk.         |
| K3    | Erkek    | Turizm Profesyoneli | 32               | 7                              | Üst Düzey Yönetici  | 75 dk.         |
| K4    | Erkek    | İşletmeci           | 22               | 15                             | İşletme Sahibi      | 45 dk.         |
| K5    | Erkek    | İşletmeci           | 35               | 9                              | İşletme Sahibi      | 50 dk.         |
| K6    | Kadın    | İşletmeci           | 20               | 10                             | İşletme Sahibi      | 39 dk.         |
| K7    | Erkek    | Gıda Mühendisi      | 15               | 12                             | İşletme Sahibi      | 51 dk.         |
| K8    | Erkek    | İşletmeci           | Bilgi verilmemiş |                                | İşletme Sahibi      | 45 dk.         |
| K9    | Erkek    | Yönetici            | 35               | 21                             | Üst Düzey Yönetici  | 30 dk.         |
| K10   | Kadın    | İşletmeci           | 10               | 3                              | İşletme Sahibi      | 50 dk.         |
| K11   | Kadın    | İşletmeci           | 5                | 3                              | İşletme Sahibi      | 40 dk.         |
| K12   | Kadın    | İşletmeci           | 3                | 2                              | İşletme Sahibi      | 63 dk.         |
| K13   | Erkek    | Yönetici            | 30               | 13                             | Üst Düzey Yönetici  | 36 dk.         |
| K14   | Erkek    | İşletmeci           | 30               | 1                              | İşletme Sahibi      | 30 dk.         |
| K15   | Erkek    | Yönetici            | 2                | 2                              | Orta Düzey Yönetici | 75 dk.         |
| K16   | Erkek    | İşletmeci           | 28               | 4                              | Üst Düzey Yönetici  | 45 dk.         |
| K17   | Erkek    | İşletmeci           | 8                | 4                              | İşletme Sahibi      | 15 dk.         |
| K18   | Erkek    | Aşçı                | 10               | 2                              | Orta Düzey Yönetici | 27 dk.         |
| K19   | Erkek    | İşletmeci           | 35               | 13                             | İşletme Sahibi      | 30 dk.         |
| K20   | Erkek    | Yönetici            | 19               | 1                              | Orta Düzey Yönetici | 56 dk.         |

Tablo 6.1 incelendiğinde; katılımcıların %80 ( N=16)'inin erkek, %85 (N=17)'inin mesleklerini işletme sahibi veya yönetici olarak ifade ettiği, sektör içerisindeki mesleki tecrübelerinin ortalamasının 19,10 (ss: 11,48) yıl olduğu, mevcut işletmelerindeki kıdem sürelerinin ortalamasının 6,73 (ss:5,60) yıl olduğu, katılımcıların %60'ının (12 katılımcı) işletme sahibi oldukları geri kalan katılımcıların ise üst ve orta düzey yönetici oldukları görülmüştür. Katılımcıların bu demografik bilgileri değerlendirildiğinde, mesleki tecrübe ve mevcut işletmedeki süreleri dikkate alındığında gerek sektör gerekse işletme hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları değerlendirilmektedir. Ayrıca çoğunluğunun işletme sahibi veya işletmenin üst düzey yöneticisi olduğu da dikkate alınır Covid-19 salgını sürecinde işletmelerinin karşılaştıkları zorlukları bire bir yaşayan ve krizi yönetme sorumluluğunu üstlenen kişiler olduğu görülmektedir. Bu veriler ışığında çalışmanın amacı doğrultusunda yaşanan salgın sürecinin yiyecek-içecek işletmelerini ne şekilde etkilediği ile ilgili doğru bir katılımcı grubuna ulaşıldığı değerlendirilmektedir.

Tablo 6.2’de katılımcıların işletmelerinin özellikleri ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.

**Tablo 6.2. İşletmelerin Özellikleri**

| S.Nu. | Kuruluş yılı | İşletmenin türü        | Açıklama  |
|-------|--------------|------------------------|---|
| K1    | 2018         | Restoran               | Tantuni ve Kebap  |
| K2    | 1991         | Restoran/Kafe/Bar      | Otel restoranı  |
| K3    | 2004         | Restoran/Kafe/Bar      | Otel Restoranı  |
| K4    | 2005         | Restoran               | Bar ruhsatlı içkili restoran                                      |
| K5    | 2012         | Restoran               | Deniz mahsulleri İçkili Restoran                                  |
| K6    | 2011         | Kafe / pastane         | -   |
| K7    | 2007         | Toplu yemek İşletmesi  | Catering  |
| K8    | 2001         | Hızlı yemek/ büfe      | Sokak lezzetleri  |
| K9    | 1996         | Restoran               | Uzakdoğu mutfağı zincir restoran                                  |
| K10   | 2018         | Pastane/ unlu mamuller | Ekmek, kuru yaş pasta ve unlu mamuller                            |
| K11   | 2018         | Restoran               | Ev yemekleri Restoranı  |
| K12   | 2018         | Kafe / Pastane         | Salgın döneminde meze satışları yapan bir işletmeye dönüşmüş      |
| K13   | 2005         | Restoran               | Şarap firması tesisleri içerisinde yer alan bir İtalyan restoranı |
| K14   | 2021         | Bistro/ pub            | Gastropub   |
| K15   | 2017         | Restoran               | Restoran Market   |
| K16   | 2017         | Restoran/Kafe/Bar      | Otel restoranı  |
| K17   | 2016         | Kafe/ Pastane          | -   |
| K18   | 2015         | Kafe                   | -   |
| K19   | 2009         | Restoran               | Kebap restoranı   |
| K20   | 1976         | Restoran/Kafe/Bar      | Otel restoranı  |

Katılımcıların sahibi olduğu veya yöneticiliğini yaptıkları işletmelerin türleri de çalışmamızda ortaya koyduğumuz amaca doğrudan etki etmektedir. Araştırmanın örnekleminin seçilmesinde farklı ölçekte, farklı türde ve farklı tarihsel geçmişe sahip işletmelerin çalışmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında ele alınan işletmelerin özellikleri Tablo 6.2’de verilmiştir. Tablo 6.2’de sunulan bilgiler incelendiğinde 1976 yılında kurulmuş 45 yıllık bir işletmeninde, pandemi döneminde 2021 yılında kurulmuş henüz bir yılını dahi tamamlamamış bir işletmeninde bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin yaş ortalaması ise 12,25 (ss.10,95) yıldır.

Katılımcılara işletmelerini sınıflandırabilmeleri için şu alternatifler sunulmuştur: “Restoran”, “Restoran/Kafe/Bar”, “Kafe/Pastane,” “Pastane/ Unlu mamuller,” “Bistro/pub”, “Hızlı Yemek/Büfe” ve “ Toplu Yemek İşletmesi” seçeneğidir. Tablo

6.2'deki bilgiler incelendiğinde 4 işletmenin Et/Balık Restoranı kategorisinde bulunduğu görülmekte olup, katılımcıların verdiği ilave bilgilerden bu restoranların bir tanesinin Uzak Doğu mutfağı alanında restoranlar zincirinin bir şubesi olduğu, bir diğerinin ise bir şarap fabrikasının tesisleri içerisinde faaliyet gösteren bir restoran olduğu görülmektedir. 4 işletmenin ise kafé bistro sınıflamasında yer aldığı görülmektedir. Bu işletmelerden bir tanesinin katılımcının verdiği ilave bilgi ile salgın sürecinde menüsünü değiştirerek meze satışı yapılan bir işletmeye dönüştüğü anlaşılmaktadır. Katılımcılar tarafından 3 işletmenin fastfood türü restoran olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerden bir tanesinde sokak lezzetlerinin satışının yapıldığı, bir tanesinde tantuni ve kebab menülerinin bulunduğu, üçüncü işletmede ise sadece kebab menülerinin bulunduğu görülmektedir. 9 katılımcı ise işletmesinin bu kategorilere uymadığını beyan ederek diğer seçeneğini tercih etmiş ve işletmesinin faaliyet alanı ile ilgili ilave bilgi vermiştir. Bu 9 işletmenin 4 tanesinin otel restoranı olduğu, geri kalan beş tanesinin hazır yemek (catering) işletmesi, ekmek, kuru pasta ve unlu mamuller üreticisi, restoran market, ev yemekleri restoranı ve gastropub olarak kendilerini tarif ettikleri belirlenmiştir. Yiyecek – içecek endüstrisi çok geniş kapsamlı ve önemli derecede istihdam sağlayan bir sektördür. Yapılan çalışmada bu sektörün farklı temsilcilerinin araştırmaya dahil edilmesiyle, salgın sürecinin etkilerini daha iyi anlamamıza imkan sağlayacak yeterli çeşitliliğe ulaşılması hedeflenmiştir.

Tablo 6.3'te işletmelerin Covid-19 salgınından önce ve sonra müşteri ağırlama kapasiteleri ile istihdam ettikleri çalışanlarının sayısı verilmektedir.



**Tablo 6.3. İşletmelerin Salgın Öncesi ve Sırasında Müşteri Kapasiteleri ve Personel Sayıları**

| S.Nu. | Müşteri ağırlama kapasitesi (Kişi) |                                       |                             | Personel sayısı (Kişi) |  |         |
|-------|------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------|--|---------|
|       | Covid -19 öncesi                   | Covid -19 sonrası                     | Değişim (%)                 | Covid -19 öncesi       | Covid -19 sonrası                                | Değişim |
| K01   | 240                                | 120                                   | 50                          | 14                     | 1  | 93      |
| K02   | Bilgi verilmemiştir                | Yarı yarıya azaldığı ifade edilmiştir | 50                          | Bilgi verilmemiştir    | Bilgi verilmemiştir                              | -       |
| K03   | Bilgi verilmemiştir                | Bilgi verilmemiştir                   | -                           | 112                    | 42   | 63      |
| K04   | 80                                 | 40                                    | 50                          | 8                      | 4  | 50      |
| K05   | 200                                | 120                                   | 40                          | 25                     | 13   | 48      |
| K06   | 100                                | 30                                    | 70                          | 6                      | 3  | 50      |
| K07   | Catering İşletmesi                 | Catering İşletmesi                    | -                           | 112                    | 40   | 64      |
| K08   | 32                                 | 15                                    | 53                          | 4                      | 2  | 50      |
| K09   | 150                                | 75                                    | 50                          | 55                     | 30   | 45      |
| K10   | 24                                 | 12                                    | 50                          | 7                      | 3  | 57      |
| K11   | 52                                 | 28                                    | 46                          | 8                      | 4  | 50      |
| K12   | 50                                 | 25                                    | 50                          | 6                      | Sadece işletmeci kalmış                          | 85      |
| K13   | 200                                | Restoranın kapandığı ifade edilmiştir | 100                         | 18                     | 13 Kalan çalışanlar farklı birimlere kaydırılmış | 28      |
| K14   | 0                                  | 70                                    | Salgın döneminde açılmıştır | 0                      | 7  | 0       |
| K15   | 20                                 | 10                                    | 50                          | 30                     | 15   | 50      |
| K16   | 150                                | 75                                    | 50                          | 24                     | 11   | 54      |
| K17   | 90                                 | 60                                    | 34                          | 13                     | 7  | 46      |
| K18   | 160                                | 75                                    | 53                          | 23                     | 6  | 74      |
| K19   | 88                                 | 44                                    | 50                          | 8                      | 6  | 25      |
| K20   | 120                                | 50                                    | 58                          | 21                     | 11   | 48      |

Covid-19 vakalarının Türkiye’de de görülmeye başlanmasıyla alınan tedbirler kapsamında yiyecek içecek işletmelerinin salgının arttığı dönemlerde kısıtlanmış salgının hızının yavaşladığı dönemlerde ise müşteri kabul edebilmişlerdir. Ancak çoğu zaman kapalı kalarak sadece paket / gel-al servis yöntemleri ile satış yapabilmişlerdir. Türkiye’de alınan tedbirlere ilişkin tarihsel süreç ve kurallar daha önceki bölümlerde geniş olarak açıklanmıştır. İşletmelerin müşteri kabul ettikleri dönemde gerek Sağlık Bakanlığı gerekse

İçişleri Bakanlığı tarafından aranan en önemli kriter yeterli sosyal mesafenin korunması için müşteri sayısının azaltılmasıdır. Tablo 6.3 incelendiğinde; alınan tedbirler kapsamında işletmelerin çoğunluğunun müşteri kapasitelerini %50 oranında azalttıkları görülmektedir. Bu konuda bilgi veren işletmelerin verileri esas alınarak ortalama müşteri kapasitesi kaybının %53,39 (ss.=14,60) olduğu hesaplanmıştır. Bunun dışındaki uç değerler analiz edildiğinde ise bir şarap fabrikası bünyesinde faaliyet gösteren restoranın salgın döneminde faaliyetlerini tamamen durdurduğu, bir işletmenin alınması gereken tedbirleri alarak fiziksel şartlarının müsait olması sebebiyle kapasitesini sadece %34 oranında azalttığı, buna karşılık bir başka işletmenin ise yine fiziksel şartlarının müsait olmaması sebebiyle %70 oranında kapasite azalttığı görülmüştür. Buna karşılık salgın döneminde açılan yeni bir işletmenin ise yeni normal koşullarına göre 70 kişilik bir kapasitesinin bulunduğu görülmüştür. Bu işletme Covid-19 sonrası dönemde kapasitesini ne kadar artıracığını belirtmediği için Covid-19'un bu işletme üzerinde müşteri kapasitesi anlamında etkisi belirlenememiştir. Bunun yanı sıra iki otel restoranı kapasiteleri konusunda net bir bilgi vermemiş sadece bir tanesi %50 azaltıldığını ifade etmiştir. Araştırmaya dahil edilen tek hazır yemek işletmesinin de müşteri ağırlama hizmeti bulunmamaktadır.

Tablo 6.3'te incelenen bir başka konu ise işletmelerin Covid-19 öncesi ve sonrasında istihdam ettikleri personel sayılarındaki değişimdir. İşletmelerin bu dönemde personel kayıplarının %25 ile %92 arasında değiştiği görülmektedir. Bu 20 işletmenin dönem içerisindeki personel kayıplarının ortalaması %55,27 (ss.18.25)'dir. Ortalamanın üstünde ve altında bulunan uç değerlere sahip işletmelerin durumları aşağıda değerlendirilmiştir:

- Bir işletmenin (K1) sadece paket servis hizmeti yapabildiği için 14 çalışanından sadece 1 çalışanın kaldığı ve %93 oranında istihdam kaybının yaşandığı görülmüştür.
- Benzer şekilde K12 işletmesi salgın öncesinde işletme sahibi dahil 6 kişiyle çalışan bir kafe iken salgın sonrasında 5 çalışanı ayrılmış, sadece işletme sahibi meze ürünlerinin yapılıp satıldığı bir işletmeye dönerek ayakta kalmaya çalıştığını beyan etmiştir. Bu işletmede de istihdam kaybı %85 oranındadır.
- Yine bir kafe işletmesi olan K18'de ise istihdam kaybının %74'lere ulaştığı görülmektedir.
- K03 otel restoranı (%63) ile K07 hazır yemek işletmesinde (%64) birbirine yakın istihdam kayıplarının bulunduğu ifade edilmiştir.

- Bu dönemde en dikkati çeken işletme yukarıdaki yapılan değerlendirmelerde de ifade edildiği üzere pandemi koşulları devam ederken açılan gastopub türü K14 işletmesidir. Bu dönemde ciddi istihdam kayıpları yaşanırken bu işletme 7 kişiye istihdam yaratmıştır.
- Bu dönemde istihdam kaybı anlamında daha az etkilenen işletme K19 olarak kodlanan ve menülerinde ağırlıklı olarak kebab çeşitleri bulunan işletmedir ki bu işletmede istihdam kaybı %25 seviyesinde oluşmuştur.
- Son olarak daha büyük bir tesisin içerisinde faaliyet gösteren restoran tamamen kapanmış, %28 oranında istihdam kaybına uğramış ancak kalan çalışanlar tesisteki farklı alanlara kaydırılarak istihdam kaybı düşük düzeyde tutulabilmiştir.

Tablo 6.4'te araştırmaya dahil olan işletmelerin Covid-19 sürecinden finansal olarak nasıl etkilendiklerine ilişkin veriler paylaşılmıştır.

**Tablo 6.4. Covid-19 Sürecinin İşletmelerin Finansal Performanslarına Etkisi**

| S.Nu. | Ciro Değişimi (%)  | Satılan Menü Adedi Değişimi (%) | Müşteri Sayısındaki Değişim (%) |
|-------|--|---------------------------------|---------------------------------|
| K01   | 90   | 90                              | 90                              |
| K02   | Bilgi verilmemiştir  | Bilgi verilmemiştir             | Bilgi verilmemiştir             |
| K03   | 60   | 60                              | 60                              |
| K04   | 50   | 50                              | 50                              |
| K05   | 80   | 75                              | 95                              |
| K06   | 70   | 70                              | 70                              |
| K07   | 80   | 80                              | 85                              |
| K08   | 80   | 80                              | 80                              |
| K09   | 70   | 50                              | 50                              |
| K10   | 65   | 65                              | 65                              |
| K11   | 70   | 70                              | 70                              |
| K12   | 80   | 80                              | 95                              |
| K13   | 100  | 100                             | 100                             |
| K14   | Covid-19 döneminde açılmıştır. Değerlendirme yapılabilecek veri bulunmamaktadır. |                                 |                                 |
| K15   | %70 artış  | %70 artış                       | %50 artış                       |
| K16   | 40   | 60                              | 40                              |
| K17   | 60   | 60                              | 70                              |
| K18   | 70   | 50                              | 70                              |
| K19   | 30   | 20                              | 50                              |
| K20   | 70   | 80                              | 80                              |

Tablo 6.4 incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmaktadır:

- Finansal performansına ilişkin bilgi vermeyen K2 işletmesi, salgın sürecinde açılan K14 işletmesi ve salgın sürecinde finansal performansı yükselen K15 işletmesi uç değerler olması sebebiyle hesaplama dışında bırakılarak işletmelerin finansal performanslarının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Buna göre katılımcılar işletmelerinin bu dönemde ortalama olarak %68,5 (ss.16,78) oranında ciro kaybı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Aynı dönemde işletmelerin satılan menü adedindeki düşüş ortalama %67 (ss.18,15) düzeyinde gerçekleşmiştir. Tablo 6.3'te işletmelerin fiziksel müşteri ağırlama kapasiteleri verilmiştir. Tablo 6.4 ise alınan tedbirlere bağlı olarak düşen fiziksel kapasitenin ötesinde müşterilerin değişen davranışlarına bağlı olarak yaşanan müşteri kayıpları verilmektedir. Buna göre işletmeler salgın döneminde ortalama %71 (ss.17,40) oranında müşteri kaybına uğramışlardır. Devletin almış olduğu tedbirler kapsamında fiziksel kapasite %53,39 oranında azalmışken toplam müşteri kaybının %71 olarak belirlenmesinde müşterilerin bu dönemdeki davranışlarındaki değişimin de etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ki bu da ortalama %17,61 oranında olumsuz yönde etki yapmıştır.
- İşletmelerin bu dönemde %65-70 oranlarında ciro kaybı, menü satış adetlerinin düşmesi ve müşteri kaybı yaşadıkları görülmektedir. Bu ortalama değerlerin üzerinde sorun yaşayan işletmelerden K01 işletmesinin diğer kriterler bazında da mevcut işletmeler içerisinde olumsuz anlamda en çok etkilenen işletmelerden birisi olduğu görülmektedir.
- K05 işletmesi bir balık lokantasıdır. Müşteri ağırlama kapasitesi ve istihdam kaybı anlamında ortalamaya yakın hatta ortalamanın bir miktar altında bir sonuçla karşılaşmış olmasına rağmen finansal performans kriterlerinde ortalamanın üzerinde bir olumsuzluk yaşamaktadır. Hatta katılımcı müşteri sayısının %95 oranında azaldığını ifade etmiş olup bu araştırmaya katılan işletmeler arasında en olumsuz sonuçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun işletmenin türü açısından menüsünün paket servise tam olarak müsait olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.
- K07 araştırmanın tek hazır yemek firmasının da finansal performans anlamında ortalamanın üzerinde bir olumsuzluk yaşadığı görülmektedir.

- K08 işletmesi de sokak lezzetlerinin temsilcisi olarak araştırmada yer almakta olup katılımcı tarafından bu dönemde finansal anlamda ortalamanın üzerinde zorluklar yaşadıkları beyan edilmiştir.
- K12 işletmesi de K01 işletmesi gibi sadece finansal açıdan değil diğer kriterler açısından da ortalamanın üzerinde zorluklarla karşılaşmış bir işletmedir.
- K13 işletmesinin bir şarap fabrikasının bünyesinde olan bir restoran olduğunu ve salgın döneminde kapandığını daha önce ifade edilmişti. Bu sebeple bütün finansal sürecin de durduğu verilerden anlaşılmaktadır.
- K20 ise bir otel restoranıdır. Diğer veriler bazında ortalamaya yakın bir etkilenme yaşamasına rağmen finansal kayıplar anlamında ortalamanın biraz üstünde bir kayıp yaşamıştır.
- K16'da bir otel restoranıdır. Ancak araştırmadaki diğer otel restoranlarına göre bu süreçten finansal anlamda daha az zarar görmüştür. Bunun sebebinin de butik bir otel olması ve merkezi konumu sebebiyle restoranının daha fazla müşteriye ulaşma imkanının olması olarak yorumlanabilir.
- K19 ise fast food olarak hizmet veren bir kebab restoranıdır. Bu restoranın menülerinin salgın öncesinde de paket servise müsait olması ve paket servis talep eden müşterilerinin bulunması sebebiyle yaşanan salgın sürecinden olumsuz etkilenme düzeyinin ortalamanın çok altında kaldığı görülmektedir.
- K14, Ocak 2021'de açılmış bir işletmeyi temsil etmektedir. İşletme salgın sürecinde açılmış olup öncesi ve sonrası ile karşılaştırmalı analiz yapılabilecek bir veriye sahip değildir.
- Finansal performans anlamında bu krizi fırsata çeviren işletme ise K15 ile temsil edilen işletme olmuştur. Diğer bütün işletmeler %70 ortalama ile ciro ve müşteri kayıpları yaşarken bu işletme bu dönemde %70 oranında ciro ve satış artışı, %50 oranında ise müşteri artışı yakalamıştır. Bu durumun işletmenin üretim ve satış süreçlerinin salgın dönemi ile bire bir örtüşmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. İşletme, 2017 yılında sağlıklı yemekler tüketmek isteyen müşteri kitlesine hitaben kurulmuş ve ağırlıklı olarak müşterilerine paket servis yapan veya müşterilerinin işletmeye gelerek paketlenmiş yemekleri aldıkları bir hizmet anlayışı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Bu operasyonel tercih salgın döneminde tek ve geçerli satış kanalı olarak kabul gördüğünden bu işletme finansal anlamda kayıp yaşamamış, aksine finansal performansını %50-70 oranlarında artırmıştır.

### 6.5.2. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin kriz kavramına yönelik bulguları

Yiyecek İçecek İşletmeleri yöneticilerine araştırma konusuna yönelik “İşletmenizdeki olası krizler için hazırlanmış kriz yönetim planı/planları var mı?” sorularından ilki olmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu işletmelerinde kriz anında ve acil önlem alınması gereken bir olay karşısında önceden hazırlanmış bir planlarının olmadığını belirtmiştir.

K15 Adlı katılımcı şu şekilde ifade ederken;

*“Sınırları çizilmiş bir kriz planı yok maalesef”*

K11 ve K9 adlı katılımcılar ise konuyla ilgili yorumlarını benzer şekilde açıklamıştır:

*“Hayır böyle bir planımız yoktu Türkiye’de birçok restoranda da yoktur sanıyorum. Böyle bir planı hazırlamak profesyonellik gerektiriyor.*

*“Hayır kriz yönetim planı belge niteliğinde ve organizasyon şeklinde olmadı.”*

Katılımcılardan (K16, K20, K13, K3, K7, K2) işletmelerinde önceden hazırlanmış bir kriz planı bulunduğunu veya yaşanan krizden sonra kriz planı oluşturduklarını belirtirken şu şekilde ifade etmişlerdir:

K16 adlı katılımcı;

*“Pandemi ile birlikte Kriz Yönetim Planı oluşturuldu. Pandemi yönetim sorumlusu, vaka sorumlusu, teknik destek yöneticisi, temizlik hijyen sorumlusu gibi görev dağılımı yapıldı. Hastalığın seyrine göre durum değerlendirmesi yapılarak ekip sürekli hazır tutuldu”*

K20 adlı katılımcı;

*“İşletmede daha önceki dönemler için hazırlanmış kriz planı devreye alınmıştır. Personel sayısından, tedarik zinciri, finansal kaynakların gözden geçirilmesi, ödemelerin taksitlendirilmesi v.s.”*

K13 adlı katılımcı;

*“Tesiste kriz planı yapılmış, kriz ekibi kurulmuştur. Mevcut personel kriz ekibinde görevlendirilmiştir. Kriz masası oluşturulmuştur. Hijyen eğitimleri verilmiştir.*

K3 adlı katılımcı;

*“Evet var. Uluslararası zincir otel olarak genel merkezimiz Rusya’dadır (Moskova). Daha önceden kriz planlarımız mevcuttu ancak yaşanan Covid-19 krizine yönelik bir kriz planı olma ihtimali yoktu mevcut kriz planı revize*

*edilerek uygulamaya geçirildi. Kriz planı, pandeminin başlaması ile birlikte çeşitli seviyelere ayrılarak uygulandı.*

*Çin'de başlayan ve Avrupa'yı etkisi altına alan kriz için alınan tedbirlerin Avrupa'da daha önce başlaması bizden daha önce idi bu sebep ile kriz raporları bize öncelikli olarak oradan geldi.*

*"Hotels" dünya genelinde kurumsal kriz yanıt ekiplerimizi etkin kılmıştır ve faaliyet halinde olan güçlü süreçlere ve destek ekiplerine sahiptir. Bir uzmanlar ekibi ile birlikte, var olan sağlık ve güvenlik süreçlerimizi gözden geçirdik ve "Hotels Güvenlik Protokolü"nü (E-broşür) geliştirdik.*

*Kriz planı ağırlıklı nakit akışı ile ilgili idi. (Personel alımlarının durdurulması, satışların durdurulması, projelerin durdurulması). Tahmini hesaplamalar ve öngörüler ile alınacak önlemleri içeren raporlarda örneğin; Otel %20 doluluk oranına sahipse....., Otel % 30 doluluk oranına sahipse..... gibi alınacak tedbirler planlanmış idi.*

*Türkiye de güvenli otel sertifikası başlamadan önce yurtdışında uygulanan "safe otel (güvenli otel)" çalışmasına bizler önceden başlamıştık."*

K2 adlı katılımcı;

*"Evet var. Sadece Covid-19'a özel olarak değil, çıkabilecek herhangi bir krize karşı farklı senaryolar ile oluşturulmuş kriz yönetim planımız var.*

*Otelimizde kriz anında her departmandan sorumlu kişiler ve yapması gereken görevler belirlenir.*

*Sürekli yapılan eğitimler ile planlar güncellenir.*

*İnsan kaynakları ve departman müdürleri bu konuda kimin hangi görevde, nerede bulunması gerektiğine, açıklamaların kim tarafından yapılması gerektiği bilgilerini personele verirler.*

*İşe yeni başlayan kişiler bilgilendirilir ve eğitimden geçirilir.*

*Covid-19 aşamasında kriz ile ilgili en önemli detaylardan biri ise misafirlerimizin ve bizim sağlığımız çok önemli. Pandemi başladığından beri en önemli detaylardan bir tanesi her hafta düzenli olarak test yaptırдық. Hem misafirlerimiz için hem de personelimiz için karantina odaları yapıldı bu sürecin nasıl olması gerektiği ile ilgili kitapçıklar da mevcut"*

Kriz planlarının daha çok kurumsal alt yapısı daha güçlü olan otel işletmelerinde bulunduğu görülmektedir. Bu işletmelerin bir alt parçası olan restoranların da bu plan kriz planlarının bir parçası olduğu görülmektedir. Oysa araştırma kapsamındaki restoran işletmelerinde bu yönde bir kriz planının hazırlanmadığı anlaşılmaktadır. Kriz planı olmayan işletmelerin katılımcıları, kriz durumunun gelişimine göre işletmelerine yön vereceklerini işaret etmişlerdir. Kriz planının geliştirilmesine ilişkin herhangi bir bilgisi olmayan katılımcıların ise ağırlıklı olarak orta düzey yöneticilerden oluştuğu veya işletmelerinin bir yıldan daha az bir geçmişe sahip olduğu tespit edilmiştir.



Araştırmaya katılan yöneticilerin; *“İşletmeniz de bir kriz yaşandı ise geçmiş kriz dönemi ile bugün yaşanan salgın krizi arasındaki benzer ve farklı unsurlar nelerdir?”* sorusuna tüm katılımcılar; *“Covid-19 salgınının tüm dünyayı etkisi altına alan küresel bir kriz olduğunu ve salgın krizin diğer hiçbir krize benzemediğini”* ifade etmişlerdir.

K3 adlı katılımcının ifadesi şöyledir:

*“Açıkçası hazırlıksız yakalandık. Bildiğimiz bir kriz türü değil. Belirsizlik hâkim. Türkiy’ de deprem krizi, ekonomik krizler, Ankara garında yaşanan patlama ki konumumuz itibariyle buraya çok yakın bir yerdeyiz, Sars, kuş gribi bunlardan etkilendik elbette ancak bu krizlerde süreç kısa ve belirli bir pazara yönelikti. Örneğin uçak düştü. Rus pazarı etkilendi. Sars ve kuş gribi salgınları Uzakdoğu ile ilgili bir durumdu. Covid-19 süreci belirsizlik barındırıyor. Tüm dünyayı etkiledi.”*

K4 adlı katılımcı Covid-19 salgını öncesinde yaşanan krizlerin işletmelerine ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığını ifade ederken şu şekilde aktarmıştır;

*“İşletmemizin açılışından sonraki 7 yılın sonunda 2001 krizini hatırlıyorum. O zaman başka bir işletmem vardı. 2008-2011 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerde tecrübe ile sabit olarak krizlere temkinli yaklaştık. Maliyeci olmanın da etkisi büyüktür tabii.*

*Ancak okuduğumuz gazeteler, izlediğimiz TV kanalları, halkın içinde meslektaşlarımız ile sohbetlerimiz ve gelen müşterilerimizin tavır davranış ve konuşmalarından çıkan sonucu ekonomik krizler ile Covid-19 krizini karşılaştırır isek ekonomik krizlerde müşteri haftada 3 gün dışarı çıkıp krizde bunu 1’e indirebiliyor ve bütçesine göre yaşayabiliyordu. Ancak Covid-19 kaynaklı kısıtlamalar, belirsizlikler, tedirginlik, hasta olma endişesi ile dışarı çıkmadıklarını belirtebilirim.*

*Ekonomik krizleri tercih ederdim gencinden yaşlısına herkesi etkisi altına alan pandemi hepimizi sıkıntı içinde bıraktı.”*

K6 adlı katılımcı diğer katılımcılar ile aynı görüşü paylaşırken ifadesi şöyledir;

*“Son 10 yıldır devam eden bir ekonomik kriz var aslında adına reel anlamda kriz denmemiş olsa da. Bizler bu dönemlerde çoğunlukla banka kredisi kullandık idare etmeye çalıştık. 10 yıldır aynı lokasyonda hizmet vermeye devam ediyorsak bu krizlerin bir şekilde üstesinden gelmiş olduğumuzu düşünüyoruz. Ancak salgın krizi, yaşadığımız hiçbir krize benzemiyor. Şimdi kendi sağlığımız da söz konusu ekonomik ve psikolojik olarak ayakta durmak ve krizin belirsizliği ve tahminlerimize göre oldukça uzun süreceği düşüncesi bizlerde tedirginlik yaratıyor.”*

K9 adlı katılımcı şöyle ifade etmiştir;

*“Tarihini tam hatırlamıyorum ancak kuş gribi vakası ile ilgili bir kriz yaşanmıştı. Çin menşeli bir salgın olduğu için etkilenmiştik ancak 1 ay sürmüştü bu etki. Fakat Covid-19’un etkisi oldukça uzun sürdü, sürüyor.”*

K16 adlı katılımcı uzun yıllar konaklama sektöründe üst düzey yöneticilik yapmış ve (terör, savaş, ekonomik kriz vb.) gibi birçok kriz ile karşılaşmış olduğunu ifade ederken;

*“Bu işletmede bir kriz ile karşılaşmadım ancak bir başka işletmede Genel Müdür yardımcısı olarak görev yaptığım süreçte 2008 Ekonomik krizi ile karşılaştım. 2008 krizinde finansal dengesizlikler, döviz artışı gibi sıkıntılar ile ekonomik olarak sarsılma yaşanmıştı. Covid-19 krizi sadece ekonomik anlamda değil psikolojik anlamda da belirsizliklerin yoğun olduğu küresel bir krize neden oldu. Karantina şartları ve krizin devam etmesi, belirsizlikleri, ekonomik yıpratıcı etkisi ile hiçbir krize benzemiyor.”*

Konuyla ilgili özet niteliğinde bir diğer ifade ise K20 adlı katılımcıdan gelmiştir:

*“Yaklaşık 4 aydır buradayım. Bu süreç öncesindeki yaşanan krizlerin etkisini bilemiyorum ancak 2009 yılındaydı sanıyorum önceki çalıştığım işletmede Domuz gribi (Swan flu) salgını etkisini işletme olarak yaşadık. İngiliz ağırlıklı misafirlerle çalıştığımız için bu durum hem rezervasyonlara hem de tedirginliğe sebep oldu. Yaz dönemine denk gelmesi ve yoğunluğun olması sebebi ile personel çıkaramadık ve otel mali konularda zarara uğradı. Ancak bu süreç 2 ay kadar sürdü. Fakat Covid-19’un etkisi hala sürüyor, ne zaman sona ereceği de belli değil. Domuz gribinin etkileri, hijyen konusu, gibi unsurlar konusunda kimse bilinçli değildi fakat şimdi tüm dünya bulaşıcılığı yüksek olan bu gribe karşı çok duyarlı bir tablo sergiliyor.”*

K10, K11, K14, K15 adlı katılımcılar ise, daha önce yaşanmış olan krizler ile bugün yaşanan salgın krizi arasındaki farkı işletmelerinin çok yeni açılmış olmasından dolayı kıyaslama yapamadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak K10 adlı katılımcı ifadesinde diğer katılımcılarla aynı görüşte olduğunu şu cümlelerle açıklamıştır:

*“Daha önce herhangi bir kriz yaşamamıştık. Dediğimiz gibi şube olarak çok yeniyiz. Daha önce Dikmen/İlker şubesini işlettim. Mali anlamda yaşanan ufak krizler dışında bir kriz yaşanmamıştı. O dönemde dahi, işimiz temel gıda satışı olduğu için çok büyük etkiler yaşamadık.”*

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen, "İşletmeniz Covid-19 krizinden etkilendi mi? Etkilendi ise nasıl etkilendiğini genel hatları ile açıklar mısınız?" sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında krizin müşteri sayısının azalması, hizmet kalitesinin düşmesi, nitelikli personel kaybı gibi birçok olumsuz etkiye neden olduğu gözlemlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşlerden bazıları şöyle ifade edilmiştir:

K1 adlı katılımcı;

*“Çok etkilendi yaşamıyoruz artık neredeyse. Kira var, genel giderler var. Restoranı çalıştırmazsanız yine bu kirayı ödeyeceksiniz %50 gider var yine. Vergi, stopaj, Bağ-Kur yatıramıyoruz. Kira desteğini basit usul çalışanlara veriyorlar bizlere sağlanmadı. Bankalar kredi verdiler 3 ay ertelediler ama kriz 1,5 yıldır devam ediyor. Kazanamıyoruz ki ödeyelim.”*

K3 adlı katılımcı;

*“Etkiledi. Nakit akışı, gelir azaldı ve gider kalemlerimiz arttı. Personel sıkıntısı, moral motivasyon düştü. Ekonomik, sosyal, psikolojik etkileri çok fazladır.”*

K5 adlı katılımcı;

*“Çok etkilendi. Bu yıl böyle geçer. Kalıcı etki gösterir. Restoran sahibi birikiminin sonuna yaklaşıncaya ve süre uzadığında işletmenin geri dönüşü, yeniden açılması imkânı kaybolur. Böylece mekân ekonomiden çekilmiş olur. Sadece restoranlarımız kapanmaz. 25 kişinin çalıştığı bir işletmede, dörder kişilik bakmakta yükümlü olduğu ailesi ile 100 kişi de sıkıntıya düşer. Restorana ürün tedarik edenler mallarını satamaz duruma gelir. Yani sonuçta hepimiz bu sistemin bir parçası olarak tedarikçisinden işletmecisine, garsonundan komisine sıkıntı içine düşeriz.”*

K6 adlı katılımcı;

*“Evet. Sosyal, psikolojik ve ekonomik olarak etkilendi. Ancak bizler işletme olarak son 10 yılda müşterilerimizle çok iyi iletişim halinde olduğumuzu düşünüyorum. Hem maddi hem manevi olarak bizleri yalnız bırakmadılar ve bizlerde onlara daha iyi hizmet verebilmek adına servis personeli çalıştırmadık eşim ve ben bizzat kendimiz servis yaptık.”*

K7 adlı katılımcı;

*“Salgının, yemek firmamızda meydana getirdiği kapasite düşüklüğü bizim için en önemli olumsuzluktur. Bizden yemek hizmeti alanlar genel olarak okul, hastane, sanayi kuruluşları gibi işletmelerin çalışanlarıdır.*

*Okulların kapalı olması, evde çalışma sistemine geçen işletme sayısının fazlalığı gibi birçok sebepten kaynaklanan müşteri kaybı bizi çok üzdü.*

*Vardiya sistemi çalışan bazı anlaştığımız firmalarımız, çalışanlarının bir kısmını çalıştırmayarak izne çıkardılar. Buradan anlaşıldığı gibi aynı çalışma alanında daha az personel ile çalıştılar.”*

K8 adlı katılımcı;

*“Çok etkilendik. Yan yana 2 büfemiz vardı. Bizde belediyeye kira veriyoruz. 2 büfenin kirası fazla geldi Bir tanesini kapattık. İnsanlar ilk zamanlar dışarıda satılan yiyeceklere karşı çok tedirgindi. Sonra gıda yolu ile geçmediğini öğrendiler. Ben babamla birlikte çalışıyordum gündüzleri babam bakıyordu*

*akşama kadar. Sonra akşamdan saat sabah 4.00 a kadar ben çalışıyordum. Ancak babam 66 yaşında ve 65 yaş üzeri sokağa çıkma yasağı olunca bütün iş bana kaldı. Okullar kapandı. Biz öğrencilere çok satış yapıyorduk. Sokağa çıkma yasağı başladı. Paket servis yapıyorduk işyerlerine. İş yerlerindeki kişiler evden çalışmaya başlayınca işlerimiz çok sekteye uğradı.”*

K9 adlı katılımcı;

*“Virüs ilk çıktığı zaman çok etkilendik Çin’de ortaya çıkması ve bizlerin Uzakdoğu mutfağı konsepti ile çalışmamızdan kaynaklı müşterilerin bu ürünleri nereden getirtiyorsunuz? soruları ile muhatap olduk. Bu dönemde çalıştığımız gıda mühendisleri tarafından hazırlanan sağlıklı ürün belgelerimizi kendilerine göstererek oluşan olumsuz soru işaretlerini gidermeye çalıştık. Ancak 1 ay kadar süre sonra virüsün Avrupa’ya yayılması ile bu konudaki önyargılar değişmeye başladı.”*

K10 adlı katılımcı;

*“Masa servisinin olmaması sıkıntılı bir süreçti. Haziran döneminde açılmış olsa da eskiye oranla ilgi görmedi. En büyük etkenlerden biri ise sokağa çıkma kısıtlamaları döneminde hafta sonu iş hacmi ve cirolar olarak ciddi düşüşler yaşadık. İnsanlar eski normalde kalan ev gezmesi gibi ziyaretleri artık yapmadıkları için akşam saatlerinin iş hacminde %20 düşüş yaşadık.”*

K11 adlı katılımcı;

*“Etkilendi. Satışlarımız çok düştü. Müşteri kaybımız çok. Maaşları ödemekte zorlanıyoruz. Paket serviste kurye problemleri çok yaşadık. Sulu yemekleri pakette sunmak çok zor oldu. Tedarik ve stoklama sorunları yaşadık. Maddi ve manevi olarak kayıplarımız çok.”*

K12 adlı katılımcı;

*“İşletmemiz krizden çok etkilendi. İşimizi kaybettik demek daha doğru olur. Satış anlamında müşteri gelemediği için %100 kayıp var.*

*Tüm personeli çıkarmak zorunda kaldık. İşletmemizi ayakta tutmak için kızım ve ben çalışıyoruz sadece. Mutfakta eleman çalıştırır isek maaşlarını ödeyemeyeceğiz.*

*Kış gelmesi ile birlikte doğalgaz gibi giderlerimizde artış oldu. Bu dönemde paket servis yapmaya çalışıyoruz. Ancak cafe mөнüsünü paket servise adapte etmek çok zor. İnsanlar acıktığı zaman pide, kebab tarzı yiyeceklere yönelirler cafe -bistro konsepti sosyalleşme, günün stresini atma ve hoş vakit geçirmek bu arada bir şeyler atıştırmak için uygun olan mekanlardır. Alkollü içecek hizmeti veren mekanların kapalı olması, insanların evlerinde tüketmeye başlaması gibi birçok sebepten dolayı cafe konseptini meze satış yeri olarak düzenledik. Kilo hesabı meze satışı yapıyoruz. Bu dönemde ayakta kalmaya çalışıyoruz.”*

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinden K16 adlı katılımcı bir otelin üst düzey yöneticisi olması ve eş zamanlı olarak 17 şubeli bir kahve işletmesinin yöneticiliğini

yapması sebebi ile yaşanan Covid-19 salgın krizini 2 farklı yönden karşılaştırmıştır. K16 adlı katılımcı şu şekilde görüş bildirmiştir;

*“Ekonomik olarak sarsıldık. 1. evrede sıkıntı yaşadık, satışlarımızda azalma oldu. 2. evrede kararname gereği paket servise dönüşte satışlarımızın çok düşük olması sebebi ile biz işletmemizi açmamaya karar verdik. Personelimizi ücretsiz izine gönderdik ve kısa çalışma ödeneğinden yararlandık.*

*17 şubeli bir franchise işletmesinin şubesi olmak aslında bizim bir anlamda elimizi kolumuzu bağıladı. Yeterince esnek davranamadık. Merkezi yönetimin kararlarına uymak zorunluluğu olması, paket servis ve gel al servise şirketin yönetim tarzının çok uyamaması, menüde değişiklik yapmak istememeleri, ekonomik ürünlere yönelmemeleri ve bizim lokasyonumuzdan kaynaklanan dezavantajlar sebebi ile cafe işletmemizi geçici olarak kapatmak zorunda kaldık. Ancak otel işletmemizdeki restoranımızda çok daha esnek davranabildik öğle yemeği menüleri, avantajlı menüler yaratarak bu durumu daha rahat geçirdik.”*

K18 adlı katılımcı;

*“Etkilendi. Personel Azaltmaya gidildi. Ek maliyetler oluştu. Masa sayısının azalması, Menü kalemlerinde azalma bir diğer etkileyen durumdu. Cafe olması sebebiyle içecek ürünlerinin satışı neredeyse hiç olmadı (Paket servisi). Müşteri portföyünün üniversite öğrencileri olma sebebi ile üniversitelerin kapalı olması satışlarımızı düşürdü.”*

K19 adlı katılımcı;

*“Herkes gibi etkilendi ancak diğerlerinde müşteri ile iletişim devam ediyordu fakat şimdi iletişim yok. Şu an müşteri gelmiyor paket servis istiyorlar ve restorana gelmekten korkuyorlar.”*

K20 adlı katılımcı;

*“Etkilendi. Restoranların açılma devresinden sonra 5 aylık bir kapanma süreci yaşanılmasının ardından, bu süreçte rezervasyonlarda düşüş ve tüm departmanlarda kopukluk yaşandı. Tekrar normale dönmeyi beklerken maddi ve manevi olarak tüm işletmeler gibi bizlerde sıkıntı yaşadık.”*

Araştırmada yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri ile yapılan görüşmelerde işletmelerin tamamına yakını Covid-19 salgını sürecinin olumsuz etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Birçok katılımcı işletmelerini neredeyse kapatmak üzere olduklarını belirtirken, paket servis hizmetine uyum sağlamaya çalışan işletmelerin bu dönemde toparlanmaya başladıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılardan (K14)'ün yeni açılan bir işletme olması ve konseptlerini paket servis üzerine kurmuş olmaları sebebi ile şu şekilde görüş bildirmiştir;

K14 adlı katılımcı;

*“Paket servis ağırlıklı çalışıyoruz yeni bir işletme olmamız sebebi ile henüz krizin yarattığı olumsuzlukları gözlemleyemedik.”*

K15 adlı katılımcının Türkiye de çok yeni bir işletme konsepti olarak çalışıyor olmaları (Restoran Market) ve Covid-19 sürecinde paket servis hizmetine uygun ürün satmaları sebebi ile krizden olumlu kazanımlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

K15 adlı katılımcının aktarımı şu şekilde olmuştur;

*“Covid-19 un ilk zamanlarında ürünlerimizin paketli gıda olması, katkı maddesi barındırmaması açısından talebin fazla olacağı ve satışlarımızın yüksek olacağını düşünmemize rağmen Haziran ayına kadar kapatmak durumunda kaldık. Buradaki en önemli sebep Covid-19’un henüz tanınmaması, insanların dışarıdan alınan yiyeceklere karşı olumsuz tutumu ve ürünlerimizde gıda katkı maddeleri olmamasına rağmen işletmemizin tanınırlık düzeyinin az olması idi. Ancak Haziran ayından itibaren tersi bir durum gelişti ve satışlarımız umduğumuzdan daha fazla arttı.”*

### **6.5.3. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmelerinde krizden en çok etkilenen alanlara yönelik bulgular**

Katılımcılara Covid-19 döneminde işletme içerisinde hangi departmanın/sürecin daha fazla etkilendiğine ilişkin departman/süreç isimleri verilerek etkilenme düzeyine göre sıralama yapmaları istenmiştir. Sıralama yaparken katılımcılara tercih sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlama yapılmamıştır. Bir katılımcı isterse sadece bir departmanı/süreci seçerken bir başka katılımcı öncelik sırası vererek birden fazla departman/süreç seçebilmektedir. Bu kapsamda katılımcılardan alınan cevaplar Tablo 6.5’te verilmiştir. Tablo incelendiğinde genelde katılımcıların dört farklı tercih yaparak sıraladıkları görülmektedir. Ancak daha az departmanı/süreci seçen katılımcıların da bulunduğu görülmektedir.



**Tablo 6.5. Katılımcıların Covid-19 Sürecinden Departmanların/Süreçlerin Etkilenme Düzeylerine İlişkin Sıralamaları**

| Sıra Nu | Tedarik | Stoklama | Hijyen/Sanitasyon | İnsan Kaynakları | Finans/Muhasebe | İşletmenin Fiziki Yapısı | Mutfak | Menü Planlama | Servis | Pazarlama/Satış | Müşteri İlişkileri | Diğer |
|---------|---------|----------|-------------------|------------------|-----------------|--------------------------|--------|---------------|--------|-----------------|--------------------|-------|
| K01     |         |          |                   |                  |                 |                          | 3      |               | 4      | 1               | 2                  |       |
| K02     | 3       | 4        | 1                 |                  |                 |                          |        |               |        |                 | 2                  |       |
| K03     |         |          | 4                 |                  | 3               |                          |        |               |        | 1               | 2                  |       |
| K04     |         |          |                   |                  | 2               |                          |        |               |        |                 | 1                  |       |
| K05     |         |          |                   |                  | 3               |                          |        |               |        | 1               | 2                  |       |
| K06     |         |          |                   |                  | 2               |                          |        |               |        | 1               | 3                  |       |
| K07     |         |          |                   |                  | 3               |                          |        |               |        | 1               | 2                  |       |
| K08     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        |                 | 1                  |       |
| K09     |         | 1        |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 2               |                    |       |
| K10     | 2       | 3        |                   | 1                |                 |                          |        |               |        | 4               |                    |       |
| K11     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 1               | 2                  |       |
| K12     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 1               | 2                  |       |
| K13     |         |          |                   |                  | 3               |                          | 4      |               |        | 1               | 2                  |       |
| K14     |         |          |                   |                  | 1               |                          | 3      |               |        | 2               |                    |       |
| K15     | 2       | 3        |                   |                  |                 | 4                        | 5      |               |        | 1               |                    |       |
| K16     | 3       | 4        |                   | 5                |                 |                          | 2      |               |        | 1               |                    |       |
| K17     |         |          |                   |                  |                 |                          | 1      |               |        |                 | 2                  |       |
| K18     |         |          |                   |                  | 3               |                          | 1      |               | 2      |                 |                    |       |
| K19     | 3       | 2        |                   |                  |                 |                          | 4      |               | 1      |                 |                    |       |
| K20     |         |          |                   |                  | 4               |                          | 2      |               | 1      |                 | 3                  |       |

Katılımcıların tercihleri Tablo 6.5'te verilmiştir. Karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmesi ve daha objektif bir değerlendirme olması için katılımcıların tercihlerinin notlandırılmış ve sonrasında da her bir departman/süreç için bir genel tercih puanı oluşturulmuştur. Katılımcılar departmanlar/süreçler arasında tercih yaparken Covid-19 sürecinden olumsuz etkilenme düzeyine göre bir önceliklendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların bu değerlendirmelerine göre yiyecek içecek işletmelerinde hangi departman/süreçlerin Covid-19 salgınından daha fazla etkilendikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda birinci tercihler için 4 puan, ikinci tercihler için 3 puan, üçüncü tercihler için 2 puan ve dördüncü tercihler için de 1 puan verilerek tercihler puanlara dönüştürülmüştür. Daha sonra her bir departmanın/sürecin toplam puanları bulunarak 20'ye (20 katılımcı olması sebebiyle) bölünmüş ve departmanların/süreçlerin genel bir tercih puanı oluşturulmuştur. Bu işlemlere göre tercih puanı yüksek olan



departmanın/sürecin katılımcılar tarafından salgın sürecinden daha olumsuz etkilendiği değerlendirilmiştir. Yukarıda açıklanan işlem sürecine göre departmanların/süreçlerin tercih puanları ve genel değerlendirme puanları (GDP) ve süreçleri Tablo 6.6 ile Tablo 6.7’de verilmiştir.

**Tablo 6.6. Departman/Süreçlerin Katılımcıların Sıralamasına Göre Belirlenen Tercih ve Genel Değerlendirme Puanları**

| Sıra Nu | Tedarik | Stoklama | Hijyen/Sanitasyon | İnsan Kaynakları | Finans/Muhasebe | İşletmenin Fiziki Yapısı | Mutfak | Menü Planlama | Servis | Pazarlama/Satış | Müşteri İlişkileri | Diğer |
|---------|---------|----------|-------------------|------------------|-----------------|--------------------------|--------|---------------|--------|-----------------|--------------------|-------|
| K01     |         |          |                   |                  |                 |                          | 2      |               | 1      | 4               | 3                  |       |
| K02     | 2       | 1        | 4                 |                  |                 |                          |        |               |        |                 | 3                  |       |
| K03     |         |          | 1                 |                  | 2               |                          |        |               |        | 4               | 3                  |       |
| K04     |         |          |                   |                  | 3               |                          |        |               |        |                 | 4                  |       |
| K05     |         |          |                   |                  | 2               |                          |        |               |        | 4               | 3                  |       |
| K06     |         |          |                   |                  | 3               |                          |        |               |        | 4               | 2                  |       |
| K07     |         |          |                   |                  | 2               |                          |        |               |        | 4               | 3                  |       |
| K08     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        |                 | 4                  |       |
| K09     |         | 4        |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 3               |                    |       |
| K10     | 3       | 2        |                   | 4                |                 |                          |        |               |        | 1               |                    |       |
| K11     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 4               | 3                  |       |
| K12     |         |          |                   |                  |                 |                          |        |               |        | 4               | 3                  |       |
| K13     |         |          |                   |                  | 2               |                          | 1      |               |        | 4               | 3                  |       |
| K14     |         |          |                   |                  | 4               |                          | 2      |               |        | 3               |                    |       |
| K15     | 3       | 2        |                   |                  |                 | 1                        |        |               |        | 4               |                    |       |
| K16     | 2       | 1        |                   |                  |                 |                          | 3      |               |        | 4               |                    |       |
| K17     |         |          |                   |                  |                 |                          | 4      |               |        |                 | 3                  |       |
| K18     |         |          |                   |                  | 2               |                          | 4      |               | 3      |                 |                    |       |
| K19     | 2       | 3        |                   |                  |                 |                          | 1      |               | 4      |                 |                    |       |
| K20     |         |          |                   |                  | 1               |                          | 3      |               | 4      |                 | 2                  |       |
| GDP     | 0,600   | 0,650    | 0,250             | 0,200            | 1,050           | 0,050                    | 1,000  | 0,000         | 0,600  | 2,350           | 1,950              | 0,000 |

**Tablo 6.7. Genel Değerlendirme Puanlarına Göre Departman/Süreçlerin Sıralanması**

| Sıra Nu | Departman/Süreç          | GDP   |
|---------|--------------------------|-------|
| 1       | Pazarlama/Satış          | 2,350 |
| 2       | Müşteri İlişkileri       | 1,950 |
| 3       | Finans/Muhasebe          | 1,050 |
| 4       | Mutfak                   | 1,000 |
| 5       | Stoklama                 | 0,650 |
| 6       | Tedarik                  | 0,600 |
| 7       | Servis                   | 0,600 |
| 8       | Hijyen/Sanitasyon        | 0,250 |
| 9       | İK                       | 0,200 |
| 10      | İşletmenin Fiziki Yapısı | 0,050 |
| 11      | Menü Planlama            | 0,000 |

Tablo 6.7 incelendiğinde katılımcıların salgın sürecinde en çok etkilendiğini düşündükleri departman/sürecin pazarlama ve satış faaliyetleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların tercihlerine göre oluşturulan genel değerlendirme puanının 2,350 ile diğer departman/süreçlere göre bariz bir şekilde ayrıldığı anlaşılmaktadır. İkinci sırada ise 1,950 GDP ile “Müşteri İlişkileri” konusu gelmektedir. Katılımcılar müşteri ilişkileri konusunun bu süreçte ciddi şekilde zarar gördüğünü değerlendirmektedirler. Pazarlama/satış ve müşteri ilişkileri konuları diğer konulara göre çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. Üçüncü ve dördüncü sırada ise finans/muhasebe ile mutfak konularının birbirine yakın GDP değerleri ile sıralandığı görülmektedir. Bu iki konuda kendilerinden sonraki konulara göre öne çıkmaktadırlar. Stoklama, tedarik ve servis süreçlerinin de ayrı bir grup olarak birbirine yakın GDP değerleri aldığı görülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinin türlerine göre bir farklılık olup olmadığı Tablo 6.6 ve Tablo 6.7’deki verilere göre incelenmiş ancak bu yönde bir bulguya ulaşılamamıştır.

#### **6.5.4. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin tedarik ve stoklama sürecine yönelik bulguları**

Covid-19 Salgını sürecinde müşteri sayısında azalma, belirsizlik ve endişe gibi birçok olumsuzluğun işletmelerde tedarik ve stoklama sürecinde birtakım değişikliklere sebep olduğu gözlemlenmiştir.

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen “Bu süreçte Tedarik ve stoklama süreciniz nasıl etkilenmiştir?” sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında (K1, K5, K6, K7, K8, K11, K12, K17) katılımcılar çoğunlukla işlerin azalması ve kapanma ihtimaline karşın Mart ayının ilk günlerinden beri stoklarını azaltma yoluna gittiklerini ve birçoğu bu süreçte

tedarikçi kullanmadıklarını vurgulamışlardır. Katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şöyledir:

K1 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Eskiden tedarikçilerimiz vardı. 30-45 günlük vadeli çalışırdık şimdi tedarikçi kullanmıyoruz. Günlük 30-40 kilo et kullanırken dün sadece 1 kilo aldım. Depomuz vardı. Stoklama yapıyorduk, ürünleri hazırlayıp dondurucuya atıyorduk. Şimdi para kazanamıyoruz.*

*Belirsizlik çok. Paket servis kazancımızın çoğunu götürüyor. O yüzden kendim pişiriyorum kendim paket servise çıkıyorum.”*

K5 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Pandemi öncesi tedarikçilerimiz vardı ancak sonrasında tedarikçilerimizle çalışmama kararı aldık. Abim ve ben balık pazarından günlük balıklarımızı alıyoruz diğer ürünler için büyük gross marketleri tercih ediyoruz. Tedarikçiler ile fiyatların bu dönemdeki dengesiz durumundan kaynaklanarak ve tedarik sürecinin bu dönemde uzun olmasından kaynaklanarak problem yaşadık.”*

K6 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Üreten ve ürettiğini satan bir sektörün parçası olarak benim kişisel kanaatim alırken kazanmaktır. Son dönemlerde tedarik konusundaki fiyat dengesizlikleri maalesef bizleri çok sarstı. Bu dönemde tedarikçi kullanmıyoruz. Piyasa araştırmasını daha detaylı yaparak ucuz ve kaliteli ürün almaya çalışıyoruz. Uzun dönem muhafaza edebileceğim ürünleri ise son kullanma tarihine bakarak stoklama yapmaya çalışıyorum.”*

K7 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçi seçimiyle başlayan “Gıda Güvenliği ve Kalite Yönetim Sistemi”miz servis bitimine kadar geçen tüm süreçler çok özel tedbirler içermektedir. Tedarikçilerimizden birçoğunun işyerlerini kapatması çok ciddi bir sorun teşkil etmiştir.”*

K8 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçi kullanmıyoruz. Bizler genellikle ürünlerimizi (et, tavuk, balık) haftalık alır, dondurucuya koyarız. Sebze gibi ürünlerimizi alırken genellikle semt pazarlarını tercih ederiz. Ancak bu dönemde müşteri sayısını aşağı yukarı tahmin ederek günlük almaya başladık.”*

K11 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bu dönemde tedarikçiler ile çalışmadık. Genel anlamda da prensip olarak tedarikçilerle çalışmak yerine birebir kendimiz almayı uygun gördük aslında vadeli ve borçlanarak çalışmanın işletmeye zarar vereceği düşüncesinde kazandığımız parayı öncelikli almamız gereken ürünlere yatırarak kar elde ettiğimizi düşünüyoruz.*

*Bu dönemde tedarikçilerin sıkıntıda olduğunu hatta işletmesini kapatan tedarikçiler olduğunu biliyoruz.”*

K12 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarik ve stoklama yapmıyoruz. 4 aylık kapanış sürecinde elimizde kalan tüm malzemeler küflendi, atıldı, yenilmedi, bozuldu. Günlük ya da haftalık alıyoruz. Tedarikçiler ile çalışmıyoruz. Fiyatlar çok değişken.1 Ay önce 80 TL’ye aldığımız yağ 130 TL olmuş.*

*Öncesinde yaptığımız stok için yatırılan paranın geri dönüşü olmadığı için sıkıntı yaşıyoruz. Stok yapmadan çıkaracağımız mönülere ağırlık verdik.”*

K17 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bu dönemde tedarikçilerle çalışmıyoruz. Stoklama yapamıyoruz. Ürünlerimiz bittikçe alıyoruz.”*

Yapılan görüşmeler neticesinde (K2, K3, K4, K9,K10, K13, K14, K15, K16, K18, K19, K20) adlı katılımcıların işletmelerinde tedarikçi firma ile çalıştıkları belirlenmiş olup “Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Lokantalarla İlgili Ek Genelge” sonrası süreçte ise elde kalan stoklara yönelik olarak işletmeler mümkün olan durumlarda stokları iade etmeye çalışmışlardır. Ayrıca, salgın faktörü ile satışların olumsuz yönde etkilenmesi ve tüm tedarik planlamalarının söz konusu satış planlamaları üzerinden yapılması, bazı ithal ürünlerin tedarikinde sıkıntı yaşanması, sevkiyatların gecikmesi, ödeme zorlukları (Bu dönemde tedarikçi firmaların çoğu vadeli satış yapmamıştır) gibi birçok sebepten kaynaklı katılımcılar aşağıda görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K2 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bizim 400 ün üzerinde odamız var. Stok planlamalarımızı (par stok üzerinden) oda sayılarımıza göre hesaplıyoruz. Oda sayısındaki azalma kaynaklı, stok birikmesi çok oldu. Stok yapmamaya ve bittikçe almaya gayret ettik. Bu dönemde otel içindeki barlarımızın kapalı olması sebebi ile alkollü içeceklerimizin stoku konusunda birikme oldu. Ancak bir şekilde stoklarımızı eritmeye çalıştık. Bunun yanında birçok restoranımız olması sebebiyle satışlarımızı ve stoklarımızı çalışan restoranlarımıza kaydirdik.”*

K3 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tüketim çok azaldı çünkü doluluk oranlarımız düştü. Bu dönemde otel restoranlarına dışarıdan müşteri alma yasağı olması bizi etkiledi. Stoklama yapmıyoruz. Alımları durdurduk. Stokları erittik daha doğrusu eritmeye çalıştık. Bunun için restoranımızda promosyonlar yaptık.*

*Tedarik konusunda bazı ürünleri uzun bir süre tedarik edemedik Daha önceden %70-80 doluluk oranı ile çalışırken şimdi % 30 seviyelerine düştük.”*

K4 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Raf ömrünün uzun olması sebebi ile alkollü içecek anlamında sıkıntı yaşanmadı. Sadece stok maliyetlerimizde artma oldu. Dondurucumuza depo ettiğimiz yiyecekleri günü geldiği zaman kullanmak üzere önceden stoklama yapıyorduk. Ayrıca malzeme yeterliliği konusunda da bize avantaj sağlıyordu. Pandemi döneminde stoklarımızı eritmeye çalıştık. Stoklama yapamadık. Fiyat dengesizlikleri bu dönemde çok fazlaydı”.*

K9 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“%70 yerli ürün kullanıyoruz. Yurtdışından gelen malzemelerin tedariki konusunda (wasabi, ginger vb.) sıkıntılar oldu. Ancak stoklu çalıştığımız için kısa zamanda bu sıkıntıları çözdük. Tedarikçilerimiz ile sorun yaşamadık, köklü bir işletme olmamız sebebi ile tedarikçilerimiz kendilerinde olmayan ürünleri bir şekilde başka tedarikçilerden temin ederek bize ulaştırdılar.”*

K10 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarik konusunda muazzam şekilde artan maliyetler bizi çok zorladı (14 TL aldığımız pudrasız eldivenler 90 TL seviyesine geldi. Benzer şekilde tüm ürünlerde afaki artışlar var). Değınmeden geçemeyeceğimiz gibi ülke de belirsiz şekilde yetkililer tarafından varlığı kabul edilmeyen müthiş bir ekonomik kriz yaşıyoruz. Hem krizin hem de pandeminin (bunun içine yapılan fırsatçılıkları da ekleyelim) etkisiyle servis için gerekli materyalde de 5 hatta 10'a katlayan maliyetler söz konusu. Tüm bu dönem boyunca tedariklerimizi kıstık birtakım materyaller yerine daha ucuz muadilleri (pudrasız eldivenler yerine çok daha ucuz olan poşet/naylon eldiven) kullanmaya başladık. Stoklarımız azaldı, fakat zamanla gördük ki her yeni alımda daha fazla artan maliyet bizi bazı ürünlerde stok arttırmaya sevk etti.”*

K13 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Yerli içeceklerde tedarik konusunda sorun yaşanmadı ancak ithal alkollü içeceklerin tedariki konusunda sınırların kapalı olması, uçuşların durdurulması ile bir süre tedarik konusunda sorun yaşandı. Aynı statüde alkollü restoranlardan bazıları paket servis yaparken, ruhsatları bar olması sebebiyle bazı restoranlar paket servis yapamadı ve işletmelerini açamadılar. Rakı ve şarap konusunda stoklamada sorun yaşanmazken son tüketim tarihi geçmiş biralarda geri iade olmadığı için işletmeler sorun yaşadı.”*

K14 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçilerimiz var. Lokomotif ürünümüz tavuk. Stoklama yapmıyoruz. Donuk ürün ile çalışmıyoruz. Haftalık olarak ürünler bize geliyor. Biz ürünleri burada son mamul haline getiriyoruz (paketleme, kaplama). Kasaptan aldığımız kıyma gibi ürünleri kalıplıyoruz ve işliyoruz.”*

K15 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Stoklamayı mağazalarımızdan gelen satışlara göre yönetiyoruz. Tedarikçilerimizden yurtdışı ithalat probleminden kaynaklı bazı ürünleri bulmakta zorluk yaşadık, örneğin yemekleri koyduğumuz paket ve kaplar yurtdışından geliyordu. Maalesef bu süreçte farklı kaplar kullanmak zorunda kaldık ve kalite konusunda düşüş yaşadık. Bazı ürünler konusunda ise o ürünleri bulabileceğimizi biliyorduk ancak fiyatları çok yüksekti. Bu durum Ekim-Kasım ayına kadar devam etti. Pandemi öncesinde yeni mönü hazırlığımız vardı. Fakat pandemi girince bu durumu biraz askıya aldık reçetelerimizdeki bazı ürünleri uygun fiyata bulamayacağımızı düşündük ve bu ürünlerin muadili bazı ürünler kullandık.”*

K16 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Haftalık ve aylık olarak belirlediğimiz ürünler olurdu bu dönemde tedarik ve stoklama sürecimiz değişti bunun 2 sebebi oldu: 1. Sebep iş yükümüz azaldı. Stoklama maliyeti oluşturmamak için depolarımızdaki ürünlerimizi bitirmeye çalıştık. 2. sebep ise ödeme planlarımızı daha kontrollü planlamak ve tedarikçilerimize ödemelerimizde zorluk yaşamamak amaçlı idi.”*

K18 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçilerimiz konusunda sorun yaşamadık istediğimiz ürünleri bize temin etmeye çalıştılar ancak bazen ürünleri 1-2 gün beklemek zorunda kalabildik. Mönü kalemlerindeki azalma ve müşteri sayısındaki düşüş sonucunda öncelikli hedefimiz stoklarımızda bulunan malları eritmek sonrasında ise stok miktarını düşürmektir.*

*Stoklama konusunda ise, misafir sayımız belli olmadığı için eskiden 100 koli malzeme alırken 30 koli malzeme stokladık.”*

K19 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarik eskiden vadeli alabiliyorduk veya fatura kesiyordu 1 ay sonra ödeme yapabiliyorduk. Şimdi ise vade yok. Nakit veya kredi kartı ile hemen ödeme yapıyoruz. Stoklamada önceden 10 çuval un alırdık depolama yapardık. Şimdi haftalık veya günlük alıyoruz.”*

K20 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarik sürecimiz, özellikle tedarikçilerimiz konusunda çok etkilendi. Bu dönemde bazı tedarikçilerimiz işyerlerini kapattı veya çalışanların hastalanması yüzünden malzeme getiremediler. Bazı ürünleri tedarik sürecinde bulamadık veya malzemeyi temin etmek için sıraya girdik. Uzun zaman beklemek zorunda kaldığımız ürünlerin mutfak üretiminde sorunlar yaşadık. Farklı tedarikçiler için araştırmaya girdik. Bu süreçte fazla miktarda ürün istesek bile maalesef kısıtlı sayıda alabildik.”*



### 6.5.5. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin satın alma, mal kabul ve depolama konusundaki değişimlerine yönelik bulguları

Yiyecek içecek işletmelerinde satın alma, gıda ve gıda ile temas eden malzemelerin mal kabulü, depolama, zincirin halkaları olarak bütünü oluşturmaktadır. Yiyecek İçecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen *“Covid-19 salgını sürecinde Satın Alma, Mal Kabul ve Depolama konusunda bu süreçteki değişimler ve aldığınız tedbirler nelerdir?* temasına ve bu süreçte satın alma vadeleri, satın alma sıklığı ve miktarlarındaki değişim, piyasa fiyat ve ürün takibi ile ilgili yeni kriz uygulamaları açısından değerlendirmeleri konusunda verdikleri cevaplara bakıldığında araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin büyük bir kısmı satın alma vadelerinde tedarikçiler tarafından vadeli satış yapılmadığını, satın alma sıklığı ile salgın öncesine göre daha sık ve daha az miktarlarda aldıklarını ifade etmişlerdir. Piyasa fiyat ve ürün takibi ile ilgili yeni kriz uygulamalarına ilişkin görüşlerinde ise farklılaşma olduğu görülmektedir. Katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şöyledir:

K1 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Vadeli alamıyoruz. Günlük alıyoruz. Tedarikçilerde güvenemiyor. Fiyat değişimi fazla niye vade yapsın, zarar etsin.”*

K2 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Pandemi öncesinde 30-45 gün vadeli satışlarımız mevcuttu. Çok değişiklik olmadı. Satın alma miktarlarında değişim oldu sadece.”*

*Mal kabul prosedürlerimizde ise bizde tek kapı sistemi mevcuttur. Gelen mallar yıkanıp temizlenme aşamasından geçirilmeden mutfağa girişi yasaktır. Aynı zamanda ürünü getiren kişi maskesiz eldivensiz ve galoşsuz kapıdan içeri giremez. Bu konuda Covid-19 ile birlikte uygulanan tek değişim ateş ölçümü, hes kodu ve imza prosedürü oldu. Zincir otellerin genelinde bu prosedürler vardır. Pandemi öncesinde yürütülen bu operasyon gıda güvenliğine zaten uygundu.”*

K3 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma vadelerini uzattık. Daha sık alımlar yaptık ancak stoklama yapmadık. Tüm ürünlerin fiyatını anlık online olarak güncel takip etmeye çalıştık. Doluluk oranlarını haftalık, aylık olarak bildiğimiz için stoklamalarımızı buna göre yapar, depolamamız gereken ürünleri kayıt altına alırdık ancak şu anda 10 gün sonrasına rezervasyon yok belirsizlik hâkim”.*

K4 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Eğer köklü bir firma iseniz tedarikçiler ve vade konusunda sorun yaşamazsınız. Bizim işimizde kurduğunuz iyi ilişki ve verdiğiniz güven çok*



*önemlidir. Vade konusunda sıkıntı yaşamadık ancak vade yapacak kadar mal alamadık zaten.”*

K5 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bizde depolama fazla olmaz evet stoklu çalışırız özellikle alkollü içeceklerde. Taze ürünleri günlük olarak alırız. Donuk balık tercih etmiyoruz. Vadelerimizi restoranın açık olduğu dönemde süre olarak uzattığımız zamanlar oldu ancak pandemi de kimse vadeleri uzatmak istemedi. Sık ve az miktarlarda müşteriye göre alım yaptık.”*

K6 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçi kullanmadığımız için genel olarak kredi kartı taksitlendirmesi yapıyoruz. Satın alma sıklığımız müşteri durumuna göre değişiyor.”*

K7 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bizler yemeği pişirmekte ve sıcak olarak müşteriye sevk etmekteyiz. Bu üretim şeklinde bir depolama söz konusu olmamaktadır. Dolayısıyla yemek üretildikten sonra hemen tüketilmesi gerekmektedir. Satın alma vadelerimizle değişiklik olmadı. Aylık ödemelerimiz devam etmektedir. Müşteri kaybının yarattığı bu süreç, satın alma miktarlarımızda değişime yol açmıştır.”*

K8 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma sıklığımız değişti. Maalesef müşteri sayısına göre günlük olarak alıyorum. Telefon ediyorum kasaba, manava getiriyorlar.”*

K9 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma vadeleri uzatıldı. Stoklu çalışıyoruz. Ürün takibi konusunda sorun yaşamadık. Servis şekline uyum sağlamak dışında sorun yaşamadık.”*

K10 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“ ..... Ankara genelinde çok sayıda şubeyle hizmet veren bir firma. Bundan dolayı şube içinde üretimi olan herhangi bir ürün yok. Sadece çeşitli proseslerle satışa hazırlanıyor. Satın alma vadeleri merkezimiz tarafından ayarlanır. Depolama alanımız mevcut değil, bizlere sadece istediğimiz miktarlarda ürün gelir ancak müşteri sayısındaki azalma ile daha az ürün sipariş ettik.”*

Katılımcılar tarafından en çok değinilen konu satın alma miktarlarındaki değişimdir.

K11 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Soğuk hava depomuz yok ancak ürünlerimizi stokladığımız geniş bir depoya sahibiz (salça, un, bakliyat vb.) ürünlerimizi SKT’ne bakarak stoklama yaparız. Yedekleyerek çalışıyoruz. Ancak bu dönemde vücudumuzdaki kan depolarımız azaldı sanki, günü kurtarmaya çalışıyoruz. Fazla stok yapamıyoruz aslında*

*stok yapmak için gereken maddi kaynaklara sahip değiliz. Kaliteli ve uygun fiyatta günlük almaya çalışıyoruz.”*

K12 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Tedarikçilerimiz vardı vadeli çalışıyorduk (30-45 günlük ödemeler) ancak son ay ödemelerini yapamadık.*

*Satın alma sıklığımız günlük veya haftalık olarak değişiyor. Piyasa araştırmasını kendimiz yapıyoruz uygun fiyatta ve kaliteden ödün vermeden gross marketlerden alışveriş yapıyoruz.”*

K13 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma sıklığı satışlara göre belirlendiği için müşteri ile doğru orantılı bir durum gelişti. Satın alma vadelerinde tedarikçilerin inisiyatifine kalan durumlar gözlemlendi. Piyasadaki fiyat düzensizliği, piyasa araştırması konusunda bizleri daha titiz olmaya itti. Detaylı araştırmalar yapıldı.”*

K14 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma vadelerini tedarikçilerimiz ile görüşerek uzatma yoluna gittik. Satın alma miktarlarımız haftalık olarak satışlarımıza göre belirleniyor. Piyasa ürün takibi franchise firmamız tarafından belirleniyor.”*

Katılımcılar tarafından en çok değinilen diğer bir konu piyasadaki fiyat dalgalanmaları olmuştur.

K15 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Fiyat ve ürün takibi konusunda, bu süreçteki fiyat dalgalanmalarının fazla olması sebebi ile tedarikçilerimizle çalışmaya devam ederken daha fazla araştırmaya gittik. Büyük gross marketlerden de bazı ürünleri almaya başladık ve onların fiyatlarını da karşılaştırmak durumunda kaldık. Bu süreçteki fiyat dalgalanmaları bizi yeni arayışlara soktu ve portföyümüze yeni tedarikçiler ekledik. Satın alma sıklığımız satışlarımız ile doğru orantılı olarak değişmekte. Genel olarak taze ve çabuk tüketilen ürünler kullandığımız için uzun süreli stoklamalar yapamıyoruz.”*

K16 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bu dönemde tasarrufa yöneldik. Kendimize yakın hissettiğimiz tedarikçilerimizle konuşarak karşılıklı olarak zarar görmeyecek şekilde vade sürelerini esnetmeye çalıştık. Daha sıklıkla ancak daha az malzeme aldık. Fiyatta daha ekonomik olan ürünleri kalitemizden ödün vermeden muadil ürünler ile değiştirmeye çalıştık.”*

K17 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Ürün konusunda araştırma yapıyoruz nerede uygun fiyat var ise oradan almaya gayret gösteriyoruz. Kredi kartı ile ve ürün tükendikçe alıyoruz. Covid-19’da, gıda güvenliği uygulamaları söz konusu olduğunda, gıdanın üretimi,*

*depolanması ve sergilenmesi pek değişmedi. Şu anda tamamlanması gereken dikkat gerektiren tüm süreçler tamamen kontrol edilmelidir. Meyve, sebze, et ürünleri vb.) ve diğer tüm hammadde ve yarı mamuller üreten işletmeler birincil zorunluluk haline geldi ve bakteri ve virüsleri önlemek için önleyici tedbirler alınmalıdır.”*

K18 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma vadelerini uzattık. Kazandıkça varız. Çok sorun yaşamadık. Satın alma sıklığımız yarı yarıya azaldı. Miktarlardaki değişim de aynı şekilde yarı yarıya azaldı. Macros sistemi kullandığımız için stok ve maliyet kontrollerimiz düzenli olarak gördük. Ürünlerimizin fiyatlarını artırmadık ancak mönüde 70 kalem ürün varsa 40 kaleme düşürdük.”*

K19 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Satın alma vadelerinde vadeli alım zaten yoktu. Satın alma sıklığı ve miktarlarındaki değişim haftalık veya günlük olarak değişime uğradı. Piyasa fiyat ve ürün takibi ile ilgili fiyatların değişken olması ve stok yapmak istemeyişimiz bizi daha fazla piyasa takibi konusunda araştırma yapmamızı sağladı.”*

K20 adlı katılımcının ifadesine göre;

*“Bazı ürünlerin fiyatı çok değişkendi. İthal ürünler konusunda neredeyse hiç ürün bulamadık. Otel rezervasyon sayısına göre planlama yapmaya çalıştık. Bu dönemde vadeli satış veya 1 ay sonrasına ödeme maalesef olmadı. Nakit çalıştık.”*

#### **6.5.6. Covid-19 Salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin mutfak ve gıda üretimi sürecine yönelik bulguları**

Yiyecek İçecek İşletmeleri yöneticilerine araştırma konusuna yönelik **“Mutfak ve gıda üretimi bu süreçten nasıl etkilenmiştir?”** sorulan temalardan yedincisi olmuştur. Ayrıca katılımcıya Covid-19 salgını sürecinde üretim ve sunum aşamaları, pişirme yöntemleri, yiyecek içecek ekipmanları ve kullanımı, enerji kullanımı, büfe ve /veya servis saatlerinin değişimi ve son olarak atık ve dönüşümler konusundaki görüşleri sorulmuştur.

K1 Adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üretim ve sunum diye bir şey kalmadı. Her şey pakete girdi. Müşteri gelirse veya sipariş isterse hazırlıyoruz. Enerji tüketimimiz haliyle azaldı. Ama su tüketimimiz iki kat arttı.”*

4-5 yıldızlı otel restoranları ve uluslararası zincir otellerin gıda güvenliği ile ilgili uyulması gereken yasal zorunluluklar ve bununla birlikte, 4-5 yıldızlı otel mutfak şeflerinin tamamının hijyen sertifikasına sahip olarak çalıştırılma yükümlülüğü, bu dönemde tüm

konaklama işletmelerinde uygulanan açık büfe servisinin kaldırılması ile ilgili görüşler (K2, K3, K16, K20) kodlu otel yöneticileri tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

K1 kodlu katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“İki haftada bir marka denetlememiz yapılmaktadır. Denetlemeye göre; servis standartları, konaklayan misafire adıyla hitap etme, masa servisi kuralları, misafir tek başına oturuyorsa gazetesinin masaya getirilmesi gibi... uygulanan kurallar ayrıca mutfak standartlarının ayarlanması, örneğin tüm bulaşık makinelerinin su sıcaklığının 82 derece olması gibi.... Gıda analizleri, kullanılan su analizleri, pişirme ve soğutma dolaplarının kullanım prosedürleri, depo alanlarının denetlenmesi, mutfak çalışanlarının hijyen sertifikası gibi...*

*Bunun haricinde bakanlık denetlemeleri mevcuttur. Salgın döneminde güvenli otel sertifikası ve şartları devreye girdi. Covid-19'un getirmiş olduğu zorunluluklar vardı tabii fakat bizim denetlemelerimiz zaten sıkı ve bu tedbirleri içine alıyordu.*

*Pişirme yöntemlerimiz misafir tercihlerine göre değişti. Et pişirme aşamaları örneğin rare (az pişmiş), medium (orta), medium rare (az pişmişten ortaya) ve welldone (çok pişmiş) etlerimizde pişmiş veya çok pişmiş ürünleri tercih ettiler çoğunlukla.*

*Kontaminasyon riski yüksek olan tavuk gibi ürünler bu dönemde daha az tercih edildi.*

*Açık büfe alanlarına seperatörler geldi. Açık büfe kaldırıldı ancak kahvaltıda kullanılan misafirin extra olarak kullanmak istediği yiyecekleri bu bölüme taşıdık. Örneğin tek kullanımlık reçel peynir, tereyağ gibi...*

*Açık büfeden masa servisine geçildi ve tabak servisi yapıldı tabakların sunumu ve servisi cloche (kapak) ile yapıldı. Aynı durum oda servisi için geçerli oldu. İkramlarımız kapaklı kaplarda ve vakumlanmış şekilde servis edildi. Kafe alanlarında tek kullanımlık malzemeler kullanıldı.*

*Yeşil otel sertifikasyonu çalışmalarımız mevcuttur. İçecek ekipmanlarında çevreye saygı kuralları çerçevesinde plastik kullanımını minimuma indirmek için pipet ve karıştırıcılarımız gibi ürünlerimizde kâğıt ve bambu malzeme kullanımımız mevcuttur.*

*Servis saatlerinde değişim olmadı açılış saatimiz aynıydı ancak devletin getirdiği kanunlar çerçevesinde kapanış saatlerimiz değişti.*

*Atık ve dönüşüm bölümünde yeşil otel sertifikasyonun getirdiği birçok prosedürler, denetim firmalarımız, dönüşüm kutularımız var. Tek değişim her tarafa yerleştirilen dezenfektan noktaları oldu.”*

K3 Adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Açık büfe kahvaltıyı kısıtlama ve kurallar çerçevesinde kaldırdık. Tabak servisi yapıyoruz. Hijyen koşullarımız daha çok arttı bu dönemde enerji kullanımı doluluk oranına bağlı olarak elektrik anlamında azalırken hijyen ve dezenfeksiyon konusunda su tüketimimiz 2 kat veya daha fazla arttı.*

*Atık yönetim planımız her zaman vardır. Çalıştığımız çevre danışmanlarımız, atık kontrol planlarımız mevcuttur. Bu dönemde pandemiye göre ayarlama yaptık.”*

K16 Adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Açık büfe kalktı. Bunun yerine kahvaltı tabağı vermeye başladık. Tabak yanında sunulan garnitür vs. gibi bazı yiyeceklerimizi kaldırdık veya daha az kullanmaya başladık. Genel olarak yaptığımız bu şekildeki tasarruf maliyetlerimize olumlu yönde yansdı.*

*Bu dönemde içecek satışlarımız yiyecek satışlarımıza göre arttı. Müşterinin kafede daha az vakit geçirmek istemesi ile bir şeyler içerek kalkma hızı arttı. İçeceğin yiyeceğe göre kâr marjının yüksek olması sebebi ile biraz daha hesaplı bir maliyet hesabı oluştu. İş yükü az olmasına rağmen kâr marjımız arttı. Müşterinin mekânda daha az vakit geçirmek istemesi sebebiyle daha kısa sürede hazırlanan yiyeceklere yönelmiş oldu.*

*Enerji anlamında ise, mutfakta yiyecek üretiminde kullanılan doğal gaz ve elektriğin içecek üretiminde kullanılan oranla fazla olması ve yiyecek tercihinin bu dönemde az olması avantaj yarattı.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üretim konusunda; örneğin normal zamanlarda yemeğin hazırlanma sürecinde yapılacak olan soslar, garnitürler 1-2 gün öncesinden hazırlanıp(şoklama, ön pişirme) gibi yöntemlere tabii tutulurken önümüzü göremediğimiz ve belirsizlik yaşamamızdan kaynaklanarak yemeği misafir geldiği zaman hazırlamaya başladık. Mutfaktaki personel sayısının azlığı sebebiyle zaman zaman hazırlama sürecinde gecikmeler yaşandı. 20 dk’da müşterinin önüne gelmesi gereken bir tabak 40 dk’yı bulabildi.*

*Açık büfe servisi yasak olduğu için misafir kahvaltısı tabak servisi olarak verilmeye başlandı.*

*Enerji kullanımı konusunda, gider fazla, gelir az olduğu için misafiri etkilemeyecek şekilde kısıtlamalara gittik. Kullanılmayan odaların klima ve ışığının kapatılması, mutfak araç gereçlerinin fişten çıkarılması gibi... bu süreçte oda servisini kaldırdık.”*

K4 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Menümüz anlık sipariş edilen ürünlerden oluşmakta idi. Ancak mezelerde raf ömrü 1-2 gün olduğu için 16 çeşit mezemizi yarı yarıya indirdik. Günlük yaptık müşterimize bunu ifade ettik menü vermedik bu süreçte mezeleri büyük tepsilerde ağzı streçli şekilde sunduk. Arzu ettiklerini ise tepsi içinden değil yeni hazırlayarak verdik. Kaliteden ödün vermeden az ve sağlıklı bir şekilde hizmet vermeye çalıştık.*

*Atıklar konusunda haftada 3 teneke yağ atığı çıkarken 3 haftada neredeyse 1 teneke yağ atığı teslim ettik.”*



K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dondurulmuş ürünleri stoğumuzu eritmek için daha sık tükettik müşteriye bu ürünleri tavsiye ettik. (Kalamar, midye vs. gibi)*

*Çok değişiklik olmadı. Müşteri çok az geldi ona göre enerji tüketimi sağladık.”*

K6 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket servise yönelik çalıştığımız için bu dönemde %20 performans ile çalışıyoruz.”*

Toplu yemek hizmeti veren yiyecek içecek işletmesi olan K7 adlı katılımcı bu süreçteki işletmelerinde yaşanan değişimleri şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yemek dağıtım alanlarında bulunan salata, ekmek gibi virüs bulaşacak gıda maddeleri özel ambalajlarda sunulmaya başlandı. Yıkanarak tekrar kullanılan çatal, kaşık, bardak, tabak gibi ekipmanlarımız verimli yıkama olamayabileceği veya yıkama sonrasında tekrar insanlardan virüs bulaştırabileceği riskine karşın tek kullanımlık, ekipmanlar kullanılmaya başlandı. Bir öğünde yemek yiyen sayımızın 40’in altına düşmüş olanlarında çorba, ana yemek, yardımcı yemek, tatlı, meyve gibi tabldot yerine ekmek içerisine hazırlanmış yemekler veya tamamı ambalajlı olmak kaydıyla kahvaltılıklara geçiş yapıldı sadece biz değil kurumsal yemek firmaları bu düzeni daha uygun gördük.*

*Kızartmalık yağ konusu son derece önemlidir ve hassasiyetle izlenmektedir. Kurumumuzda kızartmalık yağlar bir kereye mahsus olarak kullanılmaktadır. Atık yağlar bir yasal zorunluluk olarak lisanslı aracı kurumlara teslim edilmektedir. Atık yağların kimyasal ve fiziksel analizleri takibimiz altındadır ve müşterilerimizle paylaşımına açıktır.*

*Yemeklerimiz pişme, sevkiyat, projelerde kabul ve servis öncesinde sıcaklık ve duyuşal kontrollerden geçirilmektedir. Yemek muhafazası gıda güvenliğimiz için kritik kontrol noktası olup paslanmaz çelik gastronomlara yerleştirilen yemekler, thermoboxlarda sevkiyat edilmektedir.*

*Sevkiyat öncesi ve servis öncesinde günlük tüm yemek çeşitleri, kullanma ve içme suyundan alınan numuneler merkezimizde +4°C’lik dolaplarda 72 saat boyunca saklanmaktadır. İhtiyaç halinde, numuneler bağımsız akredite laboratuvarlarda analiz ettirilmektedir.*

*Tüm temizlik- dezenfeksiyon işlemleri, depolarda yapılan kontroller, girdi kontrol sonuçları, yemek pişirme- hazırlık basamakları, yemeklere yapılan kontroller ilgili personel tarafından kayıt altına alınarak geriye dönük olarak izlenebilirlik sağlanmaktadır.”*

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu süreçte kebab yapmıyoruz. Sadece köfte yapıyoruz. Babam güzel kebab yapar. Kimse uzun süre beklemek istemiyor. Ekmeklerin içine salata gibi şeyler istememeye başladılar.”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Şubelerimizde haftanın belirli günleri hazırlanan açık büfe günlerini kaldırdık. Devletin uyguladığı çalışma saatleri dışında düzenimiz aynı şekilde devam etti.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde paket servise olan isteğin artması sebebiyle bir paket arabası aldık ve pakete yönelik yenilikler yaptık. Servis saatlerinde belli yasak kararları neticesinde düzenlemeler yaşadık.”*

Covid-19 salgını sürecinde hijyen tedbirleri kapsamında su tüketimi miktarının maliyetleri artıran önemli kalemlerden biri olduğunu K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üretimimizde kalite olarak hiçbir değişiklik olmadı. Müşterilerimizi kaybetmeyi göze alamayız. Gösterdiğimiz hassasiyeti neredeyse 2 katına çıkardık. Sebze ve meyveleri yıkamada daha özenliyiz sirkeli su ve solüsyonlar kullanıyoruz. Enerji kullanımımız su konusunda 2 katına çıktı diyebiliriz.”*

*“Doğum günü, düğün, nişan gibi organizasyonlara sipariş üzerine üretim yaparken kısıtlama ve devletin öngördüğü yasaklarla işlerimize bir süre ara vermek zorunda kaldık.”*

K12 adlı katılımcı Covid-19 salgınının işletmesinde yarattığı olumsuz etkiyi şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üretim şeklimiz tamamen değişti. Meze ve salata tarzı üretime geçtik müşterinin arzu ettiği gramajlarda paket servise uygun kaplarda servis yapıyoruz. Meze işinde çok fire var. Ürünlerimizi 2-3 gün içinde satamaz isek tamamı çöp oluyor bozulma oranı çok yüksek. Aslında yeni bir işe girmiş gibi olduk. 2 sene içinde belirli bir müşteri potansiyelimiz olmuştu. Leylek cafe olarak sosyal medyada bir yerimiz olmuştu. Şimdi yeni konseptimizin ve ürünlerimizin reklamını yapmak ve tanıtmak için reklam vermek zorunda kaldık reklam ücretleri oldukça yüksek yani kazanmadan reklam veriyoruz.*

*2 katlı bir mekânımız var alt katı hiç açmadık enerji sarfiyatımız olmasın diyerek mekanın ışıklarını çoğu zaman açmıyoruz masa ve sandalyeleri kaldırmış olmamız sebebi ile çoğu zaman müşteri mekanı kapalı sanıyor.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket servis ağırlıklı hizmet verildiği için ambalaj ürünlerine yapılan harcama ek maliyet getirdi. Pişirme yöntemleri değişmedi.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pişirme yöntemlerimiz değişmedi. Enerji kullanımımız arttı çünkü satışlarımızda yükselme oldu. Bunun yanı sıra su tüketimimizde 2 katına çıktı, hijyen konusundaki duyarlılığımızın artması örneğin sebze ve meyveleri özel*



*solüsyonlarla yıkıyorduk pandemi ile birlikte ürünleri 2. kez dezenfeksiyona tabii tuttuk.*

*Mutfağımızdaki tüm ekipman ve makinalar yenilendi bu ürünleri pandemi öncesinde yenilemeyi düşünüyorduk ancak bu süreç bizim yenilenmemizi hızlandırdı.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Üretim eskisi gibi değil. Az miktarda üretiyoruz.”*

Bir işletme açısından atık yönetiminin önemini ve salgın döneminde uyguladıkları yöntemleri K18 adlı kullanıcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Mönü kalemlerini azaltırken müşteri memnuniyeti bizim için önemli bir kriterdi. Macros işletim parametreleri bize yol gösterdi bir üründen kaç adet satılmış, beğeni oranı bizlere mönüü düzenlerken yol gösterdi. Pişirme yöntemlerinde hiçbir şey değişmedi. Saatler konusunda ise devletin bize uygulamamızı istediği saatlere göre çalıştık.*

*Enerji kullanımında evet kısıtlamalar yaptık. Örneğin waffle ürünümüzü mönüden çıkardık onun yerine fırında pişen krep tarzı bir çeşit koyduk çünkü waffle makinesi geç ısınan bir makine olduğu için akşama kadar fişte takılı kalması büyük bir enerji sarfiyatı idi bizim için.*

*Atık ve dönüşümler konusunda eskiden olduğundan daha fazla özenli davranmaya gayret ettik. Dönüşüm konusunda örneğin bir mercimek çorbasını ertesi gün ezogelin çorbasına dönüştürerek kullanmaya özen gösterdik. Atıklar konusunda mümkün olduğu kadar taze ürünler kullanmaya özen gösterdik. Lavaboya dökülen yağın kaç metre küp suya zarar verdiğini biliyorum ve duyarlı olmaya çalışıyorum.”*

Paket servisin hizmet sunumu açısından sınırlı olması, salgın nedeniyle müşterinin paket servis dahi olsa tatmin oranının düşük seviyelerde olduğunu ifade eden K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Sunum diye bir şey kalmadı. Her şeyi bir kutuya sığdırdık. Görsellik kayboldu. Paket servis ağırlıklı çalışıyoruz. Kebap verirken ve serviste yani tabakta sunarken şimdi dürüm kebab veriyoruz. Paketlerin içine pilav ve meze koyuyoruz. Biz hiç pilav vermedik ama müşteri istedi.*

*Müşteri tatmin olmuyor, verdiğimiz mezeleri dışarıdan marketten alsalar 50 TL'yi geçer. Tuzluk biberlik (Menaj takımları) kalktı her şey poşette, tek kullanımlık. Amerikan servis (kağıt) kullanıyoruz.”*

#### **6.5.7. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin menü ile ilgili değişim bulguları**

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen **“Covid-19 salgını sürecinde menü ile ilgili yaptığınız değişiklikler nelerdir?** ve bu süreçte çeşit olarak, yemek

reçetesindeki değişiklikler olarak ayrıca görsel sunumlar ve dekor konusunda farklılıklar olup olmadığına dair cevapları şu şekilde ifade edilmiştir:

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bonfile, steak, kaburga, kebab çeşitleri menümüzde vardı şimdi sadece paket servis tantuni veriyoruz. Bütün kuzu alırdık parçalara ayırıp işlerdik şimdi sadece günlük alıyoruz. Kaliteyi bozmadık ama çeşidi azalttık paket servise özel menü hazırladık. 18 TL'ye sattığım dürüm ve ekmek arası tantuniyi şimdi 15 TL'ye satıyoruz sürümden kazanmak için.”*

Yöneticilerin çoğunluğu masalarda basılı menü kartları kullanmayacaklarını bunun yerine QR kodlu dijital menüler kullanmayı tercih edeceklerini bildirmişlerdir. Buna ek olarak işletmelerin çoğu menü kalemlerini ve çeşitliliğini azaltacaklarını da vurgulamışlardır. (K2, K3, K4, K8, K16, K18, K20) bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kısıtlı mönüye geçtik. Daha az çeşit olan menü ile çalışmak bizlere daha fazla tasarruf getirdi.*

*Reçetelerde risk taşıyan, ısıtma derecesi sabit olan ürünleri ve çiğ et ve balık ürünlerini çıkardık.*

*Kapaklı servise (cloche) geçtik. QR kodlu mönüler kullanılmaya başlandı.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tedarik ile sıkıntı yaşamayacağımız ürünlere yöneldik. Tabak servisinde üzeri streçlenerek masaya getirilen ürünlerde görselliğin bozulmaması için daha yalın yemekler tercih ettik (sossuz, dekorsuz). Menü çeşidini azalttık. Nitelikli personelin azalması sebebi ile daha ekonomik, pratik ve sağlıklı ürünlere yöneldik. Uçuşların kapalı olması sebebi ile daha çok iç piyasaya yönelik çalışıyoruz. Menü de pandeminin ilk çıktığı zamandan itibaren QR kodlu menüler kullanmaya başladık”.*

K4 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çeşit azaldı. Günlük yaptık. Olmayan ve veremediğimiz ürünleri de bu dönemde müşteri anlayışla karşıladı”.*

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çeşit olarak azaldı. Kebap vermiyoruz. Ürünlere zam yaptık.”*

*Otel restoran kısmında değişiklik yaptık. Açık büfe (devletin kararnamesi) servis hizmeti veremiyoruz. Tabak servisinde daha sadeleştirme hâkim. Garnitür, soslar azaltıldı veya daha sade şekilde sunulmaya başladı. Dekor ve sunumlardan uzaklaştık. Masa servisinde tek kullanımlık ürünler kullanılmaya*

*başlandı (menaj). Çay bardağı yerine karton bardak kullanmaya başladık. Plastik çatal bıçak kullanmak isteyen müşterilerimiz yoğun sayıda idi.*

*Stok maliyetini azaltmak ve stoklu çalışmak istemeyişimiz önemli bir faktördü. Bu yüzden restoran menüsünü daha sade hale getirdik, bu durum bizi mutlu ederken müşteri sadeleşmiş (sayı olarak) menüyü tatminkâr bulmadı maalesef. Uzun süre konaklayan misafirlerimiz bu dönemde online kanalları tercih etmeye başladı, burada bizim menülerimizdeki sadeliğin veya rutinliğin payı büyük. Her gün aynı yemeği yemek istemeyen müşteriler daha çok tercih etti. Not: normalde dışarıdan otele yiyecek girmesi yasaktır pandemi dolayısıyla müşteri memnuniyetini önemsiyoruz.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çeşit olarak mönüde azaltmaya gittik. Yemek reçetelerinde değişiklik olmadı.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kısıtlama sürecinin olduğu ve işletmelerin kapalı olduğu süreçte otelimiz için yenilenme sürecine girdik. Müşterilerin açık havada daha fazla vakit geçirmesinin bu dönemde önemli bir kriter olduğunu düşünerek bahçe kısmımızı genişlettik.*

*Mönülerimizde değişiklik yaptık. Çeşidimizi azalttık. Akdeniz usulü beslenmenin ve zeytinyağlı yemeklerin öneminin fark edilmesi ile sağlıklı atıştırmalıklar adı altında yeni bir mönü çıkardık. Bazı müşteriler bu dönemde az pişmiş yiyeceklerin et ve sakatatların virüs bulaştırdığına dair duyularının olması sonucunda müşterilerin tercihi çok iyi pişmiş (well done) etlerden yana idi. Bol sirkeli ve sarımsaklı ürünler tercih edildiğini de belirtmek isterim.”*

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Stoklarımızda olan donuk ürünleri özellikle tüketmeye çalıştık açık olduğumuz zamanlarda özellikle bazı yemekleri tavsiye ederek stoklarımızı eritmeye çalıştık.”*

K6 adlı katılımcı bu dönemde sadece paket servis hizmeti sunulmasından dolayı paket servise yönelik menü hazırladıklarını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tam toparlanmaya başladığımız dönemde yeniden kapatılmamız ve kafe mөнüsünün paket servise uygun olmaması bizlere sıkıntı yaşattı. Mөнüye bağlı kalmadan tost ve paket servise yönelik bir mөнü hazırladık.”*

K7 adlı katılımcı toplu yemek hizmeti veren bir işletme olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dört Çeşit + Salata Bar Menüümüz:*

*Başlangıç (Çorba)*

*Ana Yemek*

*Yardımcı Yemek (Ana yemeğe göre değişkenlik göstermekle birlikte pilav, makarna, börek veya zeytinyağlı)*

*Tamamlayıcı Yemek (Çorba, mevsime ve menüye bağlı olarak tatlı, meyve, salata, komposto, yoğurt, meşrubat dönüşümlü olarak sunulur.*

*Salata Bar*

*Şeklinde olan menümüzü değiştirdik tüm açık büfe, salata bar büfelerimizi kaldırdık.*

*Davet ve düğünlerden açılış törenlerinize, toplantı ve seminerlerinizden, resepsiyon ve şenliklerinize kadar tüm organizasyonlar iptal edildi.”*

K9 adlı katılımcı salgın döneminde işletmelerinde çok fazla değişiklik olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yılda 2 kez mönülerimizi değiştiriyoruz. Bu dönemde de aynı şekilde uyguladık. Paket serviste ise paket servis mönülerimiz vardı aynı şekilde devam ettik. Mönülerimize %7-10 oranında bir artış yaptık.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde paket servis hizmetine geçiş sebebiyle bir paket arabası aldık ve pakete yönelik yenilikler yaptık. Servis saatlerinde belli yasak kararları neticesinde düzenlemeler yaşadık.”*

K11 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ürünlerimizin çeşidinde değil ancak miktarında azalma oldu. Müşteri sayısına göre ayarlama yapıyoruz.*

K12 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çeşit olarak 50 çeşit mezemiz var. Tamamıyla her şeyi değiştirdik. Ayrıca meze yapımına geçmeden önce çok kısa sürede 10-15 dk'da hazırlanarak paket vereceğimiz ürünlere yöneldik.”*

K13 adlı katılımcı işletmelerin paket servis hizmeti verdiği dönemde işletmelerini bir süre kapatma kararı aldıklarını ifade etmiştir.

K14 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi döneminde kurulan bir işletme olarak ürünlerimizi paket servise uygun olarak düzenledik ve bu dönemde paket servis hizmeti ve gel-al servis hizmeti verdik.”*

K15 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi öncesinde mönülerimizi değiştirmeyi ve yeni ürünler ilave etmeyi planlıyorduk ancak bu süreç maalesef pandemi ile birlikte askıya alındı. Hazirandan sonra reçeteleri gözden geçirerek yeni uyarlamalar yaptık. Reçetelerin içinde bulmakta zorlanacağımız ürünlerin muadilini kullanmaya*

veya reçete iptaline gittik. Ürünlerimizin üzerindeki etiketleri değiştirdik. Sağlıklı beslenmeyi çağrıştıran yeşil rengi kullandık ve ambalaj muhafazasını sağladık.

Pandemi ile birlikte salata çeşitlerimizi artırdık. Hindi etinin tavuk etinden daha yararlı olması ve restoranlarda hindi etinin çok satılmaması bize avantaj sağladı. Bu dönemde mağazaya gelen müşterilerimize tanıtımını yoğun yaptık”.

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“Hiçbir değişiklik yapmadık. Paket servis olarak çalışıyoruz. Haftanın 4 günü kampanyalı ürün satışı var.”

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“Fiyatlarımıza 3-4 TL zam yaptık. Menüde çeşitliliği azaltmadık. Müşteri gelince hijyen açısından müşteri tedirgindi ve menüye dokunmak istemiyordu. İşleyişimiz aynı şekilde devam etti.”

#### **6.5.8. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin müşteri davranışlarına göre pazarlama ve satış stratejileri bulguları**

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine araştırma konusuna yönelik “kriz sürecinde müşteri davranışlarındaki değişimi hesaba katarak satış ve pazarlama planlamanızı gözden geçirdiniz mi?” sorusu yöneltilmiştir. Görüşülen yöneticilerin verdiği cevaplar genellikle olumsuz olup, satış ve pazarlama faaliyetlerine yeterli bütçe ayıramayacaklarını vurgulamışlardır. Belirsizliğin hâkim olması, işletmelerin ortak görüşü olmuştur.

K1 adlı katılımcının ifadesi şu şekildedir:

“Müşteri tedirgin ayakta kalabilir isek gelecek dönemde promosyon yapacağız şimdi zaten paket serviste indirim yaptık.”

Uluslararası zincir otel işletmesi olan K2 adlı katılımcı işletmelerinin bu konudaki duyarlı yaklaşımlarını şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz pandemi sonrası içinde gözden geçiriyoruz. Dünyadaki doğal ürünlere geçiş süreci, vegan ve glutensiz ürün tüketimi konusunda münü çalışmalarımız var. Münü çalışmalarını planlarken bir önceki yılın satış raporları, müşteri talepleri ve yeni trendleri göz önünde bulundurarak çalışmalar yapıyoruz. Müşteri taleplerini gözden geçirerek çiğ ürün bazlı reçeteleri gözden geçirerek maliyetler doğrultusunda sağlıklı münülerin hazırlanmasına önem verdik. Bu çalışmayı mutfak departmanı ve gıda mühendislerimiz departman müdürlerimiz ile birlikte ortak kararlar doğrultusunda yaptık.”

K3 adlı katılımcı bu süreçte müşterilerin yaşadığı tedirgin davranışları ve pazarlama satış faaliyetlerini şu cümleler ile ifade etmiştir:

*“Bu sürece alışmaya çalışıyoruz. Deyim yerinde ise oteller de hastane gibi oldu. Bagajlar ve genel alanlar, odalar, uvl cihazı ile temizleniyor. Hijyen paspasları, dezenfektanlar, ateş ölçerler... Herkes maskeli sempati ve empati kalmadı açıkcası. Beden dilini kullanamıyoruz ve mimikleri göremiyoruz. Otele girişte birçok prosedürü anlatıyor ve birçok form imzalıyoruz. Misafir açık büfe kahvaltı istiyor bizler veremiyoruz. Personel servis konusunda müşteri arasında çoğu zaman problem yaşıyor. Müşteri davranışlarındaki değişiklikten bahsettim aslında ama rezervasyon yapıp otele gelinceye kadarki bu süreçte her ay yenilenen güvenli otel sertifikamız ve kurumsal uluslararası zincir otel olmamızın bize verdiği artıları kullanıyoruz şu süreçte.*

*Satış ve pazarlamaya yönelik sosyal medyada ses getirmiş birkaç bloggeri otelimizde ağırladık. Dergi çalışmalarımız oldu. İstagramı yoğun olarak kullandık. Bu dönemde sağlıklı menülerimiz, yenilediğimiz bahçemiz. Çünkü insanlar açık havada oturmak istiyor, hijyene verdiğimiz önem ile ilgili tüm pazarlama kanallarını kullanarak müşteri satışını en iyi şekilde yapmaya çalıştık.*

*Eskişehir de bir alışveriş merkezinin girişinde, başkentte otel olarak tanıtımlarımızı yaptık. Televizyon çekimlerimiz oldu.”*

K4 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Biz paket servis ile çalışan bir yer değiliz. Ekstra yatırım, ambalaj, malzeme vb. Şu anda buna gerek görmüyoruz. Eğer o şekilde olmuş olsaydı ona göre bir durum alırdık ancak bizim işimiz karşılıklı iyi iletişim ile sağlanan bir iş. Tekrar açılış sonrasında pazarlama ve satış stratejimizi planlayacağız”*

şeklindeki sözleri ile paket servise başlamanın sıkıntılarını vurgulamıştır.

K5, K6 ve K8 adlı katılımcılar satış ve pazarlama konusunda planlama yapmadıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Koronavirüs salgını sonrası müşteriler güvenli ortamın oluşmasını bekleyecek ve ilk öncelikleri hijyen şartları olacak. Ancak diğer taraftan da uzun zamandır evde kalmanın neticesinde, bugüne kadar yaşadığımız şeyleri yapamamanın özlemi içerisinde olduğumuz inkâr edilemez. COVID-19 öncesi sıradan olan her şeyin çok kıymetli olduğunu anladık. Dışarıda özgür olduğumuz günlerin ne kadar değerli olduğunu öğrendik. Satış konusunda hiçbir şey yapmadık.”*

K6 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket ağırlıklı çalışıyoruz şu süreçte günü kurtarmaya çalışıyoruz. "Her hafta düzenli olarak kahvaltıya gelen, her gün illaki uğrayıp kahvesini alan, bugün tatlı ne var diye soran insanlar arkadaşlarımız oluyor bir süre sonra. Hepsinden uzak kaldık.”*

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bizim devamlı müşterilerimiz var ama onlarda gelmiyorlar en çok satış yaptığımız zamanlar hafta içi öğle arası ve hafta sonlarıydı gece sabaha kadar*



*ancak şimdi sokağa çıkma yasağı var. Paket servis var ama götürecek kimse yok tek başımayım.”*

Müşteri davranışlarındaki tedirginlik ve paket servis hizmetine yönelik çalışmalar (K9, K10, K11, K12) adlı katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşterinin tedirginliği haliyle bizlere yansdı. Ancak bu dönemde güvenilir olmak önemli. Paket servise yönelik özel çantalar ve hijyenik ürünler tasarladık. Temassız seçim olanağı verdik müşteriye. Sunumlara özen gösterdik.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde paket servise olan isteğin artması sebebiyle bir paket arabası aldık ve pakete yönelik yenilikler yaptık. Servis saatlerinde belli yasak kararları neticesinde düzenlemeler yaşadık.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi döneminde herkes tedirgin. Hassasiyetle yaklaşıyoruz. Bu dönemde pastanın üzerindeki mumu bile ayrı bir tarafta üfleyerek kutlayan bir hale gelmiş iken en büyük artımızın güven kazanmış bir işletme olduğumuzu fark ettik. Devamlı müşterilerimizin olması ve güven bu süreci atlatacağımızı düşündürüyor bize.”*

K12 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“4 aylık kapanış sürecinde tüm birikimimizi harcadık. Açılış sonrasında müşterinin tedirginliği ve korkusu sebebiyle tam kapasite müşteri hiçbir zaman alamadık. İşletmenin açılışından bu sürece kadar en düşük ciroları bu zamanda açık iken ve tedbirler var iken yaptığımızı söyleyebilirim. Günlük 30 TL ile kapanış yaptığımız çok zaman oldu. Açıksınız, eleman çalıştırıyorsunuz giderleriniz ve masraflarınız oluyor ancak müşteri gelmiyor. Ay sonunda 6000 TL kiranız var.”*

K14 adlı katılımcı müşterinin salgın sürecinde hijyen konusundaki tedirgin davranışlarını ve gelecekteki tutumlarını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi sürecinde paket servis ve gel al hizmeti veriyoruz. Hafta sonları paket servis devam ediyor. Hafta içi ise insanlar sosyalleşmek adına dışarı çıkarak gel al hizmetini kullanıyorlar. Restorana girdikleri zaman açık mutfak olması sebebi ile mutfağı ve genel alanları gözlemliyorlar. Müşteri hijyene çok önem veriyor ve birçok konuda tedirginlik yaşıyorlar. Hijyenin ağırlıklı olduğu restoranlar satışta başarılı bir dönem geçirecek.”*

K15 adlı katılımcı pandemi sonrasında satış ve pazarlama faaliyetleri için sosyal medya hesaplarını aktif bir şekilde kullanacaklarını ve ağızdan ağıza iletişimin bu anlamda



önemli olduğunu sıralamışlardır. Yöneticiler tanıtım maliyetlerini minimum seviyede tutmaları gerektiğini belirtmişlerdir ve şu şekilde ifade etmişlerdir:

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi bittiği zaman iyi şekilde akılda kalmak önemli. Biz piyasadaki tanınırlığımızı artırmak için sosyal medyaya ağırlık vererek satış stratejilerimizi bu şekilde güçlendirmeyi planlıyoruz.”*

Menü kalemlerini azaltmanın müşteri memnuniyetini olumsuz etkilediğini K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir.

*“Restoranların açık olduğu ilk devrede müşteriler ve biz çok tedirgin davranışlar sergiledik. Dezenfektanlar, hijyen paspasları, mesafe kuralları vs. Yiyecekten ürkme, içeceğini alıp 5 dk oturup kalmalar çok oldu.*

*Kahve İşletmemiz içecek ağırlıklı bir mekân olduğu için cirolarımızın fazlasıyla düşmesi kapanış sonrası paket serviste de devam edince bu tarafta geçici olarak kapatma kararı aldık.*

*Otel restoranımıza dışarıdan misafir almak bu dönemde yasaklandı, stoklu çalışmamak için menü sayısını da bu dönemde kısıtladık. Kalifiye personelin azalmasından kaynaklanarak bu dönemde müşteriye farklı seçenekler sunamadık. Sağlıklı tüketime yönelik beslenme bu dönemde çok arttı.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kapı müşterisi ağırlıklı çalışıyoruz, civardaki iş yerlerine servis yapıyorduk ve öğle yemeği set menümüz vardı ancak çoğu işyeri kapalı veya esnek çalışma saatlerine göre çalıştıkları için paket servis öncesi hizmet veremedik şu an sadece paket servis var fakat bizim ürünlerimiz paket servise çok uygun ürünler olmamasından kaynaklanarak çok verimli değil açıkçası. Açıldıktan sonra pazarlama satış faaliyetlerimizi gözden geçireceğiz.”*

K18 adlı katılımcı pazarlama ve satış stratejilerinde birtakım promosyonlar uyguladıklarını şu şekilde ifade etmişlerdir.

*“Müşterinin talepleri doğrultusunda menümüzde değişiklik yaptık. Satış stratejisi olarak devamlı müşterilerimize indirimli ürünlerimiz hep vardı. Kahve satışlarımızı artırmak ve müşteri memnuniyetini düşünerek “yanındaki arkadaşına kahve ısmarla” gibi promosyonlar uyguladık.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşteri çok değişti, korkuyor. Girişte HES kodu soruyoruz, ateş ölçüyoruz, 1 masa dolu 1 masa boş oturtuyoruz. Memnun oluyorlar hijyene ve sağlığa önem verdiğimizizi düşünmeleri önemli. Devamlı müşterimiz müdavimlerimiz geldiği için müşteri ile ilgili bu konuda sorun yaşamadık.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu süreçte müşteri davranışında oldukça önemli değişimler oldu. Sürekli müşterilerimiz (Repeat) gelmedi maalesef. Restorani kullanan müşteriler çok tedirgindi. 50 kişilik oturma kapasitesinde restoranda 15 kişi olmasına rağmen odalarında yemek yemek isteyen çok müşteri oldu.*

*Servis personelimiz çok dikkatli çok özverili ve hijyen kurallarına çok uygun davranmasına rağmen müşterinin tedirginliği ve korkuları zaman zaman yanlış tutum göstermelerine neden oldu. Ben ve personelim bu dönemde çift maske ve abartısız söylüyorum 3 dk da bir dezenfektan kullandık.”*

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen 9. Soruda katılımcıların birçoğu pazarlama ve satış stratejileri konusunda fikir beyan etmemiş ve daha çok bu süreçteki müşteri davranışlarındaki değişimi göz önünde bulundurmışlardır.

#### **6.5.9. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin personel işlemleri ile ilgili bulguları**

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine **yöneltilen** *“Personel ile ilgili alınmış olan önlemler nelerdir? Personelin çalışma saatleri, maaşları ve eğitimler konusunda periyodik olarak takip ve iyileştirme çalışmaları yapıyor musunuz?”* sorusuna cevapları şu şekilde ifade edilmiştir:

İşletmelerde masa servisinin olmaması ve paket servis olarak hizmet verilmesi ile işletmelerden bir kısmı servis elemanlarını çıkarmak zorunda kaldıklarını bildirmişlerdir.

Bu konuda K1 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

*“Personellerimi çıkardım. Hepsinin sigorta ve tazminatlarını ödemek için arabamı satmak zorunda kaldım. Burada kalsalar ne olacak? Masa servisi yok.”*

Bir diğer aynı görüşü paylaşan K6 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel kadrosu pandemi başlangıcında çıkarmak zorunda kalmıştık. 1 kişi mutfakta, eşim ve ben hizmet veriyoruz.”*

K11 adlı katılımcı aynı görüşleri destekler nitelikte şu şekilde görüş bildirmiştir:

*“Personel azaltma yoluna girdik maalesef. Mevcut olan personelime iş çıkışında yoğunluk ve risk yaşamalarını diyerek saatlerde esneklik gösterdik. Şu süreçte maaşlarını ödemeye çalışıyoruz. Kısa dönem ödeneği alamadık. Ve basit usul yöntemi görünmeyen bir restoran olduğumuz için kira desteği de alamadık.”*

K12 adlı katılımcı bu dönemde personel çalıştırmadığını bildirmiştir.

K2 adlı katılımcı işletmenin personel konusunda çok hassasiyetli davrandığını, kendilerini bu konuda en şanslı çalışan kesim olduklarını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel kadrosunda hiçbir değişiklik olmadı. Maaşlarımız düzenli olarak yattı. Sendika sistemine göre çalışan bir sistemimiz var. Bu dönemde oluşan kâr paylarımız bile düzenli olarak ödendi. Bu anlamda belki de Türkiye’de ve aslında dünyada düzenli maaş sistemi, çalışma şartları, açısından en şanslı kesimiz diyebiliriz.*

*Her hafta düzenli Covid-19 testleri yapıldı. Hastanelerin yoğunluğu veya acil rahatsızlanma gibi durumlarda özel sağlık ekibimiz ve doktorlarımız mevcut. Personel için hazırlanmış karantina odaları var.*

*Bu dönemde toplu taşıma araçlarının riskli olması sebebi ile personel servislerimiz çalışmaya devam etti.*

*Personel yemekhanelerimiz değişti. Kullanılan tüm malzemeler çatal bıçak gibi pakete girdi. Daha sağlıklı ve bağışıklık sistemini güçlendiren ürünler ve yemekler hazırlanıyor. Kalori hesabı ile hazırlanan yemeklerimiz hep vardı ancak bu dönemde hijyene önem verildiği gibi gıda konusunda da çok titiz davranılıyor.*

*Her departmanda personel temsilcilerimiz var. Personel temsilcileri yönetim ile bağlantı kurar.*

*Personel memnuniyeti bizim için çok önemliydi. Personelinizi ne kadar mutlu ederseniz müşteri memnuniyeti de o kadar önemli olur bizler shiftlerimizi (çalışma saatleri) belirlerken çalışmak istemeyen personeli hiç üzmedik.”*

K3 adlı katılımcı işten personel çıkarma konusunda görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

*“Kısa çalışma ödeneğinden yararlandık. Otelimizin sahibi geri kalan maaş ödemelerini yaptı. Mağduriyet olmadı. Azaltmadık ancak personel almadık.*

*Çalışma saatlerinde vardiya döngüsünü 2 ye indirdik. Personel konusunda özellikle hijyene çok önem verdik. Soyunma odalarının ilaçlanması, temizliği, 2 kat artırıldı. Ayrıca personel kafeteryasında çalışanlarımızın sağlığını düşündük ve onların sağlıklı beslenmeleri için taze ürünler ve yiyecekler hazırladık.*

*Sağlık hizmeti konusunda otelimizin doktoru ve sağlık ekibimiz var. Personelimizin herhangi bir sağlık probleminde sürekli kontrol ediyoruz.”*

Yöneticiler, kısa çalışma ödeneği ile birlikte personelin mağduriyetinin kısmî olarak giderildiğini bununla birlikte personelin yaşayacağı en büyük sorunlardan birisinin maaşların yetmemesi olacağını ifade etmişlerdir.

K4 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kısa çalışma ödeneğinden yararlandık. Aralık 24 (2020) itibari ile 13 yıllık aşçibaşımızla yollarımızı ayırdık. Çünkü kısa çalışma ödeneği maalesef kimseye yetmiyordu.”*

K5 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel çıkarmadık. Zaten yasaktı. Kısa çalışma ödeneği aldık. Sonra ücretsiz izine çıkardık.”*

Covid-19 salgını döneminde yöneticilerin en çok üzerinde durdukları konuların başında çalışan ve müşterilerinin sağlığını korumak geldiğini, işletmelerin tamamına yakın kısmı çalışanlarına hijyen uygulamaları ve nasıl çalışmaları gerektiği konusunda eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. Bazı işletmeler ayrıca temizlik malzemeleri tedarik eden firmalardan da ek eğitimler aldıklarını görüşlerinde bildirmişlerdir.

Katılımcılardan (K7, K9, K13, K16, K18, K20) bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

K7 katılımcı:

*“Kurumumuzda personel iş akdi feshi düşünülmüdü. Ücretsiz izin ve kısa çalışma ödeneğinden yararlandı.”*

*Kurumumuzda personelimizin kişisel hijyeni en önde gelen konumuzdur. Bu nedenle, yarım saat arayla el yıkama, günde en az altı defa eldiven değiştirme, günde en az iki defa kıyafet yenileme, kolluk, maske kullanımı, detaylı sağlık taramaları rutin işlemlerimizdir. Ancak bu dönemde virüsün yayılmasının ciddi hijyen problemi olmasından kaynaklı Ellerin gıda güvenliği kurallarına uygun şekilde yıkanmaması, eldiven, maske ve dezenfektanın etkin kullanılmaması hastalığın yayılmasını hızlandıracağı bilinci ile uygulamalara ayrıca özen gösterilmiştir. Kurum içi ve kurum dışı eğitimler alınmıştır.”*

K9 adlı katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel kadrosunda bu dönemde servis elemanlarımız çalışmadı. Kısa çalışma ödeneğinden yararlandı. Onları mağdur etmedik. Mutfak ve sushi bar personel kadromuzda ücretsiz izine çıkarmadık 15 günlük 2 dönem halinde çalıştırdık. Maaşlarımızı düşürmedik hatta zam artışı yaptık bu ay itibarı ile.*

*Eğitim bizim için önemli denetim ve eğitimlerimiz sürekli devam etti. Hijyen mühendislerimizle şubeleri sürekli kontrol ederek eğitimlerimize devam ettik.”*

K13 adlı katılımcı bu dönemde personel azalttıklarını ancak personel eğitimlerini ise sürekli verdiklerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“İlk dönem tedbirleri çok sertti. Kadromuzu azaltmak zorunda kaldık. Kısa dönem çalışma desteği aldık. Maaşlarda değişiklik olmadı.*

*Personel eğitimini sürekli veriyoruz. Çalışma saatleri devletin belirlediği saatlerdi.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel kadrosunu azalttık. Personelin yıllık izin kullanmasına izin verdik. Tek ve sabit vardiyayı tercih ettik (aynı gün aynı saat). Bu dönemde Dönüşümlü vardiyaları bıraktık bunun sebebi de riski biraz daha azaltmak amaçlıydı.*

*Devletin uyguladığı kısa dönem ödeneğinden yararlandık. Maaşlarda çok fazla değişiklik olmadı. Zamanında ödemeye gayret ettik.*

*Pandemi ile ilgili değişik kurumlardan eğitimler aldık. Kurum içinde kendimiz kısa hatırlatıcı eğitimler verdik. Pandemi ile ilgili değişik kurumlardan eğitimler aldık.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde görüş bildirmiştir:

*“Personel kadrosunda azaltmaya gidildi. Kısa dönem ödeneğinden herkesi yararlandırdık. Kanunlar çerçevesindeki saatlere uymak zorunluluğu vardı. Bu dönemde hiç kimseyi mağdur etmemeye çalıştık. Esnek çalışma saatleri uyguladık. Hijyen eğitimlerimiz kurum içi ve kurum dışı sürekli sağlandı.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel eğitimi konusunda sürekli eğitim veriyoruz fakat bu dönemde ağırlıklı olarak hijyen eğitimi konusunda bilgiler verdik. Ayrıca bu konuda temizlik malzemeleri aldığımız kurumsal çalışma ortaklarımız özellikle bizlere daha çok yardımcı oldu kurum dışı eğitimlerimizi online olarak aldık.*

*Personel Maaşları: Bu dönemde hiç kimseyi işten çıkarmadık, ücretsiz izine çıkan personelimiz oldu. Devletin sağladığı kısa çalışma ödeneğinden yararlandık. Bu dönemde maaş artışı olmadı fakat 15-20 günlük bir ödeme gecikmesi yaşandı.*

*Çalışma Saatleri: Sabah ve akşam olarak 2 ayrı shift (vardiya) belirledik. 2haftada bir shiftlerimizi planladık. Gece shiftini devreye almadık.”*

İşletmelerin devletten aldığı en önemli desteğin “Kısa Çalışma Ödeneği” olduğu tüm yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Kısa çalışma ödeneğinin işletmelere özellikle personelini işte tutma konusunda faydalı olduğu belirtilirken bazı işletmelerin işletme yapıları gereği kısa çalışma ödeneğinden yararlanamadıkları ve bu konuda mağduriyetleri de aşağıda katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel için herhangi bir özel önlem alınmış değil. Belirli rutinlerde yapılan temizliklerin frekansını arttırdık. Kapılarımızı sürekli açık tutmaya özen gösteriyoruz. Müşterilerimiz için girişe ve kasa önüne temassız kullanabilecekleri dezenfektanlar ve personel içinde benzer şekilde kolonyalar yerleştirdik. Hizmet içi eğitimlerle kişisel ve çevresel hijyene verecekleri önlem konusunda bilinçlendirme çalışmaları yaptık. Çalışma saatleri mevcut*

*önlemler dahilinde belirlenen saatler paralelinde doğal olarak kısaldı. Kısa çalışma ödeneği aldık bizi biraz rahatlattı.”*

K11, K14, K15, adlı katılımcılar ise kısa çalışma ödeneği ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Personel azaltma yoluna girdik maalesef. Mevcut olan personelime iş çıkışında yoğunluk ve risk yaşamalarını diyerek saatlerde esneklik gösterdik. Şu süreçte maaşlarını ödemeye çalışıyoruz. Kısa dönem ödeneği alamadık. Ve basit usul yöntemi görünmeyen bir restoran olduğumuz için kira desteği de alamadık.”*

K14 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Servis personelimiz şu an yok. Mutfakta minimum personel ile çalışıyoruz. Çalışma saatlerimizin süresi 9 saat. Örneğin (hazırlıkçı 8 de geliyor 5 de çıkıyor). Kısa dönem ödeneği alamadık”.*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Mağaza sayımızı azalttığımız için personel sayımızda doğru orantılı olarak azaldı. Çalışma saatleri devletin uygulamamızı istediği saatler idi ancak çoğu zaman kurallar gereği kapatmamız gereken saatlerde toplu taşıma araçlarındaki yoğunluk riske neden olacağı için bu konuda esnek saatler uygulayabildik.*

*Maaşlarda değişiklik olmadı. Kısa dönem ödeneğinden yararlanmadık.*

*Personel eğitimi konusunda kurumumuzda personelimizin el kitapçığı var. Kurumsal bir yüzün kurumsal kitapçığı aslında. Bunun haricinde gıda sektöründe çalışan kişilerin alması gereken bazı sertifikalar ve belgeler vardır (hijyen belgesi, gıda güvenliği sertifikası gibi). Dosyalarında bu belgeleri eksik olan personel bu süreçte onları tamamladı.”*

K19 adlı katılımcı aile işletmesi olma sebebi ile eşi ve akrabaları ile birlikte çalıştıklarını bu dönemde işletmelerinde çok fazla değişiklik yaşanmadığını ifade etmiştir:

*“Mevcut personel ile devam ettik. Aile işletmesiyiz. Eşim yeğenlerim beraber çalışıyoruz. Saat 7'ye kadar masa servisi var sonra personel gidiyor biz eşimle birlikte paket servise bakıyoruz. Hava yağmurlu olmaz ise 22.30'a kadar paket servis veriyoruz.”*

#### **6.5.10. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin servis türü ile ilgili bulgular**

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde *“Kriz döneminde servis konusunda ( açık büfe/ self servis/masa servisi) yapılan değişiklikler nelerdir?”* sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde çalışma kapsamında görüşmeler, yiyecek içecek işletmelerinin salgın



sebepli yasakların sona erip yeniden açıldığı ve vaka sayılarının artışı ile paket servis hizmeti dışında faaliyetlerinin tekrar kısıtlandığı günlerde yapılmıştır.

“Yeni Normal” olarak ifade edilen dönemde görüşme yapılan yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerin tamamına yakını salgının etkisiyle müşteri sayılarında düşüş olduğunu vurgulamışlardır. Belirsizlik ve virüsün bulaşma riskine karşı yaşanan kaygı durumundan kaynaklanarak katılımcıların tamamına yakını sorulan soruya birbirine yakın cevaplar vermişlerdir. Bu sebep ile tüm katılımcıların ifadelerine yer verilmemiştir.

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Restoranların açık olduğu dönemde masa sayımızda doğal olarak azalma oldu. Fakat müşteriler zaten çok tedirgindi. Virüsün çok tanınmadığı ve gıdalardan da geçebileceği düşüncesi yaygındı. Paket servise geçişte ise biz sulu yemek ve ev yemekleri ağırlıklı bir konsept olduğumuz için haliyle paket servis anlamında sıkıntılar yaşadık. Motorlu kurye bizim için sıkıntılı idi. Sigortalı çalışmak istemiyorlar ve günlük yevmiye istemeleri sebebi ile çok sorun yaşadık”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Aslında şirketimizin ilk açıldığı günden itibaren mağazaya gelen müşterinin dolaptan ürünü alarak mikrodalgada ısıtması yani bir anlamda self servis hizmeti vermek amaçlı idi. Zaman içinde bu sistem bu şekilde devam ediyordu. Ancak pandemi sürecinde restoranlar açıldıktan sonra mağazaya gelen müşteri hiçbir şeye dokunmak istemedi dolap kapakları, kahve makinaları vs. bu yüzden servis elemanları mesafeli bir şekilde hizmet verdiler.”*

K2, K16, K20 adlı katılımcılar otel işletmelerindeki restoranlar için servis konusundaki değişimi şu şekilde ifade etmişlerdir:

K2 adlı katılımcı;

*“Masa servisi ve tabak servisi ile devam ettik. Açık büfe yi kaldırdık bu dönemde semi buffet ürünler kullandık. Özel signature (imza) yemeklerimiz ve ağzı kapalı hiç hava almayan kaplarda vakumlu sürahilerde (smoothie bowl) özel içecekler sunduk.”*

K16 adlı katılımcı;

*“Açık büfe servisimiz kalktı. Müşterilere self servis imkanı tanınmadı. Müşteriler çay ve kahve servisini kendileri yapabiliyordu, sadece servis elemanları hizmet vermeye başladı. Birkaç gün kalan misafirleri hep aynı masa ve sandalyeye oturtmaya özen gösterdik. Garson servisi en az temasla streçlenmiş şekilde hazırlanan tabakları servis yaptılar. Tek kullanımlık ürünler kullanılmaya özen gösterildi. Paketlenmiş ürünler şekilde verdik.”*



K20 adlı katılımcı;

*“Açık Büfe devletin yasaklama kararı ile son buldu. Masa servisi hizmeti verilmeye başladı. Hazırlanan yemekleri masaya servis yaparken kapak kullandık (cloche). Servis elemanları eldiven ile servis yaptı. Masa sayısı ve mesafeler belirlenen kurallar çerçevesinde ayarlandı. Masaya servis esnasında mesafe oldukça uzak tutuldu.”*

#### **6.5.11. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin pazarlama ve satış stratejileri ile ilgili bulgular**

Kriz döneminde *“temel pazarlama ve satış stratejilerini gözden geçirerek öncelikli alanları tespit ettiniz mi? Bunlar ile ilgili plan hazırladınız mı? (stok planlaması, fiyatlama stratejileri, indirimli satış vb.)”* teması ile ilgili yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Kriz sürecinde bir değil birçok a-b-c planlarımız vardı. Örneğin paket servise yönelik çalışmalar yapmıştık. Bunlar için tüm hazırlıklarımız tamamı ancak otellerin paket servis yasağı olunca dolayısıyla bu planımız askıya alındı.*

*Restoranlarımız için ortamın tam olarak nasıl olacağını kestiremiyoruz çok plan yapmadık.*

*Özel günler için örneğin sevgililer günü için dış mekânda müzik, organizasyon, dekor ve süslemeler konusunda tüm hazırlığımızı tamamlamıştık fakat maalesef yasaklar devam etti. Buna benzer birçok planımız var. Biz her duruma karşı hazırlıklı oluyoruz.*

*Uzun vadeli planlar yapamıyoruz, kısa süreçler için planlamalarımız var.”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Masa servisi olmadığı için her zaman paket serviste %10 indirimimiz mevcuttu.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Fiyat stratejileri başta olmak üzere satış ve pazarlama stratejileri merkezden kontrol edilen unsurlardır. Belli dönemlerde belli ürünlerde fiyat indirimi yapılacağına dair bilgimiz vardır sadece.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Bu döneme özel bir hazırlığımız olmadı bu dönemden sonra da müşterilerimizi tekrar kazanmak adına müşteri ziyaretleri yapmayı planlıyoruz. Her daim sıcak ilişkiler ile sürdürdüğümüz bu durumu aynı şekilde devam ettireceğiz. Bizim lokasyonumuzda işyerleri çok. Bu dönemde birçoğu evden çalışma gibi durumlarla çoğunu kaybetti. Birçok işyeri ise tedirginlik ve maddi sebeplerden dolayı kendi yemeklerini evden kendileri getirdiler. Bizler*

*onlara sunduğumuz yemeklerde devamlı müşterilerimize hep ikramlarımız olmuştur aynı şekilde devam etmeye çalışacağız.”*

K12 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Pandemi döneminde müşteri davranışlarındaki değişim oldukça farklıydı, açık olduğu dönemde mekânımıza müşteriler çok gelmedi maalesef. Bu anlamda lokasyonun ve tanınırlığın yani markalaşmanın payının çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bizim hizmet verdiğimiz mekân çok yoğun bir yerde konumlanmıyor. İnsanlar sakin, sessiz bir mekan arzu ettikleri zaman veya komşusu ile bir kahve içmeyi arzu ettikleri zaman bizi tercih ediyorlar. 3. Nesil kafe değil butik bir kafeyiz biz. Bu dönemde satış ve pazarlama stratejisini gözden geçiremiyoruz maalesef. Zaman içinde pandemi azaldığı zaman duruma göre yön vereceğiz.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Bu dönemde farklı kanalları görebildik. Nereye ne şekilde yönlenebileceğimizi tespit ettik. (üretim tesisi için)”*

K14 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Paket servis olarak. “Yemek sepeti” ve “getir” yemek kanallarını kullanıyoruz. Getir yemek ile yaptığımız kampanyalar var. Çarşamba-Perşembe-Cuma günleri %50’ye yakın indirim yapıyoruz indirim paylarını yarı yarıya paylaşıyoruz. %35 civarında indirimler yapıyoruz. %25’ini getir karşılıyor, %10’unu biz karşılıyor. Bu dönemde yemek sepeti ile böyle bir kampanya yapmadık.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Sosyal medyamızı gözden geçirerek ve mottomuzu ön plana çıkararak (sağlıklı yemek ve gıda katkı maddeleri kullandığımız) satış stratejisi planlaması yapıyoruz. Amacımız bu süreç ve sonrasında tanınırlığımızı artırmaktır.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Satış stratejilerimizde müşteri ziyareti veya görüşmeler yapılamadığı için online kanallara yöneldik. Sosyal platformları kullanıyoruz ayrıca kendi müşteri portföyümüzü ve yeni müşterilerimizi e-posta ve telefon sistemi ile müşterilere ulaştırıyor onlara küçük hatırlatmalarda bulunabiliyoruz. Hafta sonu kapanmalar olduğu ve seyahat yasağının olduğu dönemde iş gücünü artırmak amaçlı %30-%40-50’ye varan indirimler yaparak boş olan günleri doldurmaya çalışıyoruz. Bu dönemde dışarıdan müşteri alamadığımız için konaklayan müşteri ne kadar fazla olursa restoranımız o kadar dolu olacaktır mantığını güdüyoruz.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Haftanın 4 günü kampanyalı satış ile paket servis yapıyoruz.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Stok planlaması yaptık. En çok satılan üründen aşağı doğru sıralama yaptık. Satılmayan ürünleri mönüden çıkardık. Bazı promosyonlar yaptık. Örneğin mönüdeki bazı yemeklerin yanında tatlıyı biz ikram ettik.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Hayır yapmadık. Şu süreçte ayakta kalmaya çalışıyoruz. Kriz sonrasına hazırlık için tadilat yapmayı düşünüyoruz. Görsel açıdan müşteriye daha temiz ve hijyenik bir ortam sunmayı planlıyoruz”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Otel ve odalar için satış stratejisi uygulandı. Stok planlamasını sürekli yaptığımız için bu konuda sadece miktarlarda ayarlama yaptık. Misafirlerimiz için set mönü çıkardık.”*

#### **6.5.12. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin paydaş iletişimi bulguları**

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine araştırma konusuna yönelik **“Kriz döneminde iç ve dış paydaş iletişiminizi (çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ) düzenli olarak sağlıyor musunuz?”** sorusu araştırma kapsamında sorulan bir diğer sorudur.

(Covid-19) salgınının ekonomik ve toplumsal hayatta köklü değişikliklere yol açtığı düşünülürse bu değişimin işletmeler açısından ne yönde şekilleneceği konusunda Covid-19'un paydaş iletişimi üzerindeki etkisini anlamak önemlidir. Araştırmaya yönelik görüşmelerin yapıldığı sürecin doğrudan iletişimin kısıtlı olduğu dönemde yapılması sebebi ile katılımcıların tamamına yakını bu süreçteki iletişimi e-posta ve telefon aracılığıyla sağladıklarını ifade etmişlerdir.

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir;

*“Konuşuyoruz tabi ki. Ama yüz yüze iletişim yok.”*

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Evet sağlıyoruz. Tedarikçilerimizle sürekli iletişim halindeyiz bu süreçte tedarikçilerimizin yönetiminde de çok değişiklikler oldu. Çalıştığım bölüm itibari ile en fazla iletişim halindeki kişi benim diyebilirim. Önümüzdeki süreçte neler olacak, fiyat artışları nasıl ilerleyecek gibi birçok görüşmeler yapıyoruz örneğin en son dönemde alkollü içeceklere gelen %17,7 zam konusunda nasıl bir fiyat uygulaması yapılacağı, yeni gelen zamlar ile birlikte*

*bu fiyat artışlarının bizlere ne zaman yansıtacağı gibi konularda karşılıklı görüşmeler yapıyoruz. Onlarda bu süreçteki bizim restoranlarımızın durumu hakkında bilgi alıyorlar çünkü bizim alımlarımız miktar olarak çok fazla olur.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Evet sağlıyoruz. Otel içinde tüm personeli kapsayan bir whatsapp grubu kurduk buradan tüm iletişimimizi sağlıyoruz. Satış ekibimiz tüm misafirlerimizle e-posta ve telefon kanalı ile iletişimi sürdürüyor. Ancak ticari bir beklenti umarak sürdürmedik bu iletişimi aslında tamamıyla düşündüğümüz ve yapmaya çalıştığımız şey ilişki yönetimi idi. Misafirlerimizin sağlıklarını sormak, kendimizi unutturmamak asıl amacımızdı.”*

K4 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Mesaj ve telefon ile iletişimimiz devam ediyor.”*

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde tedarikçi kullanmadık. Biz alışveriş yaptık. Çalışanlarımız ile iletişim devam etti.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kriz yaşamamışçasına aynı seviyede iletişimdeyiz. Farklı olarak karantina dönemindeki müşterilerimiz özel olarak paket fiyat alt limitlerini kaldırıyoruz. Yakın çevrede ikamet eden artık tanış olduğumuz müşteriler için ücret almadan teslimat yapıyor kısıtlama süreci sonunda tahsilat yapıyoruz.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde karşılıklı görüşmeler yapılamadığı için zoom üzerinden toplantılar yaptık. İletişim her zaman sıcak ilişkiler içinde oldu.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Haftalık ve aylık sayımlar için e-posta grubumuz var. İletişimimizi tüm paydaşlarımız ile düzenli olarak sağlıyoruz.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tedarikçiler ile en önemli kısım ödemeler yani vadeli satış kısmında oldu. Önceden bu ay alıp diğer ayın sonunda ödemeyi kapatırken bu dönemde 2-3 ay geriden geldiğimiz zamanlar oldu fakat şöyle bir avantajlı durum söz konusu oldu. Sorun yaşadığımız tedarikçilerimiz ile hesapları kapatıp yollarımızı ayırırken bizimle beraber yürümek isteyen aidiyet duygusunu benimsemiş paydaş olduğumuz firmalar ile çalışmaya başladık.*

*Bu dönemde çalışanlarımız ile daha fazla zaman geçirmeye başladık. Onları daha yakından tanıma fırsatı bulduk. İletişimimizi daha fazla güçlendirdik.*

*Misafirlerimiz için önemli olan noktaları yakalayıp onlara küçük bildirimler yaptık.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tedarikçilerimiz ile her dönem ilişkilerimiz iyi oldu. Bu dönemde müşteriler ile mesafemiz sınırlı idi ancak çoğu müşterimizle iletişimimizi telefon aracılığıyla sürdürdük. Personelimize çalışmasalar bile kısa ödenek bağlanmasını sağlamak bu anlamda her iki taraf için mutluluk verici oldu.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşterilerden arayan çok oldu. Bizde onları aradık. Paket servise başladığımızı ve masa servisi verdiğimizizi söyledik.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Whatsapp ve telefon trafiğimiz bu dönemde yoğun olarak sürdü. Toplantılarımızı zoom üzerinden yapma kararı aldık. Tedarikçilerimiz ile sürekli irtibat halinde idik.”*

### **6.5.13. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin müşteri sadakat programı ile ilgili bulguları**

Son yıllarda işletmeler arasında süregelen şiddetli rekabet, onların farklı marka stratejilerine yönelmelerine sebep olmuştur. İşletmelerin başarısının en temel noktası kendisine sadık bir tüketici yaratmasıdır.

*“Yiyecek İçecek İşletmeleri yöneticilerine araştırma konusuna yönelik ‘İşletmenizde müşteri sadakat programı kullanıyor musunuz?’ Kullanıyorsanız bu uygulamanın kriz sürecine etkileri ne yönde olmuştur?’* temasına verilen cevaplara bakıldığında yiyecek içecek işletmelerinin tamamına yakınında tanımlanmış bir müşteri sadakat programı olmadığı ve bu kavrama yabancı oldukları tespit edilmiştir.

Görüşme yapılan kurumsal birkaç yiyecek içecek işletmesi ve otel işletmeleri ise müşteri sadakat programı kullandıklarını ifade etmişlerdir.

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“13 Şubat 2019’da bağlılık puanları bir araya getirildi ve tüm uygulamalar tek bir platforma geçirildiğinde yürürlüğe giren yeni müşteri sadakat programımız oluştu. Covid-19 sürecinde misafirlerimize extra puanlar, extra kampanyalar, konaklayan misafirlere extra konaklamalar, seçilmiş münüler gibi olanaklar sağlandı.*

*Misafir ilişkilerimiz ile ilgili iletişimimiz müşteri sadakat programı üzerinden devam ediyor. Bu programı her şekil de kullanıyoruz bu süreçte gelen misafirlerimize ayrıca extra puanlar, konaklamalar, sağladık.*

*Pazarlama (Marketing) müdürümüz ve ekibi sosyal medyayı çok ciddi takip ediyor. Bu süreçte bize geri dönüşler çok oldu. Sosyal medya ve kendi web sayfamızın güncelliği ile barımızın ne zaman açılacağı, gibi birçok soru geldi.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Evet kullanıyoruz bu anlamda Covid-19’un seyahat de dahil olmak üzere hayatımızın birçok yönüne getirdiği zorlukların farkına vararak müşteri sadakat programımızda üyelik süreçlerinde emniyet ve güvenliği baz alarak üyelerimize birtakım kolaylıklar sağladık. Son kullanma tarihlerini uzatmak, kampanyalar, indirimler vb.”*

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Devamlı müşterimiz oluyor müdavim yani ama bu süreçte kimse kimseyi aramadı maalesef.”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Evet devamlı müşterilerimize sunduğumuz hizmetler ve indirimler olur bu dönemde de kendimizi hatırlatmak için e-posta sistemimizle kutlamaları unutmadık.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yazılı bir sadakat programımız yok. Ancak devamlı müşterilerimizle sıcak ilişkiler içindeyiz.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Evet kullanıyoruz. Müşterilerimizi arıyoruz. Bu dönemde hep irtibat içindeydik.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Sadakat programı olarak adını koyduğumuz bir programımız yok ancak Back to back misafirlerimizin listesini tutuyoruz. Onlara küçük sürprizler yapıyoruz. Özellikle sınav döneminde gelen misafirlerimiz için küçük bir not ile bir başarı çikolatamız var. Restoranımızda sürekli gelen ve sevdiği yemeği sürekli yiyen misafirlerimize o yemeği ikram edebiliyoruz. Doğum günü veya evlilik yıldönümü gibi özel günlerini atlamamaya özen gösteriyoruz. Bizimle aidiyet duygusu oluşturan misafirlerimiz için onlar istemeden verdiğimiz hizmetlerin onları mutlu ettiğini biliyoruz.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Sık gelen misafirimiz bizde bilinir. Onlara çeşitli ikramlarımız olur.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Kullanıyoruz. Devamlı gelen misafirlerimizin beğeni kriterlerini göz önünde tutarak özel ikramlarda bulunuyoruz. Bu dönemde de satış ekibimiz otelimizin*



*ve mönülerimizin değişimi konusunda misafirlerimizi arayarak bilgilendirme yaptılar.”*

#### **6.5.14. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin pazarlama kanalları ile ilgili bulguları**

Katılımcılara *“İşletmenizde hangi pazarlama kanallarını (online - paket servis - karma kanallar) kullanıyorsunuz? Kriz döneminde bu kanallarda bir değişiklik oldu mu?* sorularına yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin verdikleri cevaplarda Covid-19 sürecindeki değişim işletmelere göre farklılık göstermiştir.

(K1, K10, K12) adlı işletmeler internet üzerinden paket servis hizmeti veren “yemek sepeti” ve “getir yemek” gibi firmalarla çalışmayı değerlendirdiklerini ancak komisyon ücreti, extra personel, araç (motosiklet) gibi sebeplerle tercih etmemeye karar verdiklerini belirtmişlerdir.

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket servis ve online hiçbir yemek firması ile çalışmıyorum.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi sürecinde paket servisine verilen değer tabii ki arttı. Fakat online satış kanallarını kullanmıyoruz. Eksileri artılarından çok fazla, Ürünlerimize zam yapamadık bir de komisyon ücreti ödemek istemiyoruz. Kazanmıyoruz ki verelim.”*

K12 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yemek sepeti ve Getir yemek gibi internet üzerinden sipariş alan kanallar ile çalışmamaya direniyoruz. Kazancımızın %12 ile %20’sini onlarla paylaşmak zorundayız. Eğer çalışır isek, 6 TL’lik mezeyi 10 TL’ye satmak zorundayım ki para kazanalım. Bu arada fiyatlarımızı sabit tutmak ve piyasaya göre ayarlamak zorundayız.”*

(K2, K3, K16, K20) adlı katılımcıların konaklama işletmesi olarak paket servis uygulamasının olmaması dolayısıyla görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Online kanalları kullanıyoruz tanıtım için daha önceden basılı matbu afiş, broşür gibi çok fazla kullanıyorduk ancak şimdi sosyal medya çok fazlası ile yetiyor.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Otel işletmesi olduğumuz için hiçbir kanalı kullanmadık fakat bu dönemde sağlıklı atıştırmalıklar mönümüzden ürünleri paket servis olarak isteyen müşterilerimiz oldu.”*



(K4, K5, K8, K13) adlı katılımcılar paket servis hizmeti uygulandığı dönemde işletmelerini geçici süre ile kapatmışlardır. K7 adlı katılımcı ise toplu yemek hizmeti veren (Catering) bir işletme olması sebebi ile bu soruyu yanıtlamamıştır.

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket serviste” yemek sepeti” ile çalıştık ama motorlu kurye çok zor günlük 200 TL kuryeye veriyoruz. Zaten çok az kazanıyoruz bu dönemde.”*

Katılımcı motorlu kurye sıkıntısını ifade etmiştir.

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Karma kanalları kullanıyoruz. Ancak yemek sepeti gibi kanalları kullanmıyor. Kendi paket servisimizi motorlu kuryelerimiz aracılığıyla kendimiz yapıyoruz.”*

K11 adlı katılımcı ev yemekleri üzerine çalışan bir işletme olarak sulu yemeklerin paket servis konusundaki sıkıntısını belirtmiş ve menüdeki pakete girebilecek sınırlı ürünlerin satışının yapıldığını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi öncesinde paket servise hiç vaktimiz yoktu müşterilerimiz genellikle çalışan keşim olduğu için öğle yemeklerimiz çok yoğun geçirdi. Ürünlerimiz ev yemekleri olarak genellikle sulu yemeklerdir. Hazır mantı ve gözleme, yaprak sarma gibi ürünler için ise kilo hesabı hizmetlerimiz olduğu için önceden sipariş üzerine çalışırdık. Şimdi sadece bu ürünleri yapıyor, pişirip paket servise uygun hale getiriyoruz.*

*Paket servis olarak herhangi bir yemek kanalı ile çalışmıyoruz. Kendi motorlu kuryelerimiz ile telefon ile sipariş alıyoruz web sayfamız üzerinden.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Konseptimiz zaten paket servise uygun bir konsept. Yemek sepeti ve getir yemek kanallarını kullanıyoruz. Karma kanalların hepsini kullanıyoruz. Bilinen bir markette ayrıca bir reyonumuz var, bizim ürünlerimizin satışı yapılıyor. Hitap ettiğimiz müşteri kitlesi belli olduğu için servis kanallarının kuryelerini kullanmıyoruz işletmemize ait kuryelerimiz var.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket servis kullanıyoruz “Yemek sepeti” ve “Getir yemek” firmaları ile çalışıyoruz. Sisteme ayak uydurduk, sorun yok.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Instagram ve facebookta sayfamız var. Paket servis olarak yemek sepeti ve getir ile çalıştık. Getir bu dönemde piyasaya yeni girdiği için az komisyonla bize yardımcı oldu. Sonra komisyonlarını artırdı. Bu bir dönemdi kısa bir dönem.*

*Paket servisi işi çok yorucudur. Bir kuryenin bize günlük masrafı 250-300 TL ye mal oluyor. Paket servis kanalları belimizi büküyor biz ürünlerimizde piyasa ya göre fiyat belirleyebiliyoruz ancak verdiğimiz komisyonlardan kaynaklanarak zorlanıyoruz. Ayrıca paket serviste ambalaj ve diğer giderlerimiz oldukça yüksek.”*

#### **6.5.15. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin yeni normal döneme ait bulguları**

***“Yiyecek içecek işletmelerinin kısıtlamalar sonrası yeniden açılması sürecinde toparlanma ve iyileşme olmak üzere işletmeleri 2 aşamalı bir dönem beklemektedir. Bu süreçte müşterileri yeniden kazanmaya yönelik düşünceleriniz nelerdir?”*** sorusuna yönelik katılımcıların görüşleri aşağıda ifade edilmiştir.

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Durumumuz çok zor. Tekrar iyileşme zamanına kadar ayakta kalabilir miyiz bilmiyorum. Eğer ayakta kalabilir ve işletmemizi kapatmaz isek reklam yapmak istiyorum personelimi tekrar toplamak eski günlere tekrar kavuşmak istiyorum.”*

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Açıkçası toparlanma sürecinde en önemli kısım fiyat değişimleri geçtiğimiz 1,5 sene içinde malın fiyatındaki değişimler çok ciddi şekilde oldu. İlk süreçte artan fiyatlara ayak uydurmak zaman alacaktır.*

*Bu süreçte açılma sonrası restoranlar ve otelcilik sektörü medyanın avantajlarını kullanarak müşteri memnuniyetini ön plana almak ve iletişimi artırmak için reklam ve pazarlama çalışmalarına ağırlık vereceklerdir diye tahmin ediyorum.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Etkiledi. Nakit akışı, gelir azaldı ve gider kalemlerimiz arttı. Personel sıkıntısı, moral motivasyon düştü. Ekonomik, sosyal, psikolojik etkileri çok fazla.”*

K4 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“İnsanlar evde kapalı kaldılar, Açılış sonrası eski günlere döneceğiz” ifadesiyle talebin beklenenden yüksek olacağını vurgulamıştır.*

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşteriler artık kapı önünde belge arayacak, “denetlenmiş, hijyenik ve güvenilir” belgesi. Daha dikkatli ve sert önlemler alınacak. Müşteri memnuniyeti zorlaşacak, temizlik, hijyen standartlarını sağlayamayan işletmeler kapatılacak.*

*Müşteriler güvendikleri yerleri tercih edecekler. Hiç önem vermedikleri konuları arayacaklar. Hijyen, dezenfektan gibi konularda, restoranın ciddiyetini takip edecekler.”*

K7 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Toplu yemek firmaları henüz üretimi yapılmamış bir ürünün satışı için sözleşme imzalarlar. Bizler sadece yemeği üretmez, ürettiğimiz yemeği müşterilere ulaştırırız, sunumundan hijyenine ve temizliğine kadar tüm aşamaları dikkatlice gözden geçiririz. Pandemi ile yaşanan tüm gerçekler ve müşterilerimizin bu dönemde ayakta kalması bizlerinde ayakta kalması demektir. Bu yüzden bu sorunun cevabı tüm dünya için görülmesi hatta gözlemlenmesi gereken bir durumdur.*

*Özellikle salgın döneminde yemek fiyatı oluştururken sabit giderlerin hizmet verecek personelin, ödeme vadelerinin, günlük tüketilecek yemek adetinin, yemeğin hammadde gramaj bilgilerinin, genel üretim giderlerinin, temizlik giderlerinin ve tüm maliyet kalemlerinin doğru hesaplanması çok önemlidir”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Güvenirlilik ve hijyen çok önemli.”*

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşteriler bir daha asla pandemi öncesindeki normalleri kabul etmeyecekler. Daha özenli ve daha hijyenik şekilde hizmet almak isteyecekler. Bu doğrultuda yapacaklarımız konusunda henüz bir strateji geliştirmedik.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi başladığı zaman bizlere haftalık veya aylık olarak ödeme yapan çoğu müşterimiz son dönemde ödemelerini alamadık. Ancak onları hiç sıkıştırmadık. Açılış sonrası sıcak ilişkilerimizi yine sağlayarak çizgimizi bozmadan ve ziyaretler yaparak onları tekrar kazanmaya çalışacağız.”*

K12 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Önceden misafirlerimizi ağırlarken peçetelerimizle, sunumlarımızla ve dahi zarafetimiz ile özenle hizmet verirdik. Pandemi ile birlikte şekillenen hizmet anlayışında merdiven altında üretim yaparak yemek sepetinden satmaya çalışılacak diye düşünüyorum. Neden 6000 TL kira vererek bu kanallardan satış yapalım. İşletmemi kirası daha az küçük bir yere taşımayı hedefliyorum. Müşteriler bizi tanımadıkları için 5 meze yerine şu anda 3 meze alıyorlar. Temizliğimizden ve lezzetimizden emin olunca almaya devam edecekler. Bu süreçte bizim yeni yerimizde reklama ağırlık vererek müşteri kazanmaya odaklanmamız gerekeceğini düşünüyorum.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Nihai tüketiciyi kazanmak gerekir. Açılış sonrası fiyat politikalarını çok iyi planlamak gerektiğine inanıyoruz. İnsanlar evde olduğu süreçte çok iyi maliyet hesabı yaptılar. Menü fiyatlarını yükseltmeye çalışmak sorun yaratacaktır. Hizmet, hijyen, mesafe konusunda gelen müşteriye kendini iyi hissettirmek avantaj sağlayacaktır.”*

K14 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Paket servisi olarak 4-5 km’lik alan içinde hizmet veriyoruz. Normale geçiş sürecinde bu potansiyeli restoranımızda da kullanacağımıza inanıyoruz.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu aşamada zorluk çekmeyeceğimizi umuyoruz. Markamızı öne çıkararak elenen olmayacağız diye düşünüyorum.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“İki aşamanın da çok zor olduğunu düşünüyorum. Kriz sonrasında ayakta durabilmiş, borcu olmayan ve güvenli bir işletme olduğunu hissettirmiş işletmeler güçlü duruma geleceklerdir. Bizlerde bu kategorinin içinde olmayı planlıyor ve çalışmalarımızı bu yönde devam ettiriyoruz.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Salgın biterse ve müşteri gelir ise satış yapacağız. Her şeyimiz buna bağlı.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Müşterilerde bıkkınlık ve sosyalleşme özlemi olduğunu düşünüyorum. Açıldığı zaman eski günlere döneceğiz ancak bu süreç kontrollü ve birazda tedirgin bir aşama olacaktır kanımca.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Biz aile işletmesiyiz. Lezzetimiz ve verdiğimiz hizmet belli. Tekrar açılma olduğu zaman yine aynı şekilde işlerimize devam edeceğiz. Sadece dekor konusunda yenilik yapacağız.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Mönümüzde Covid-19’a özel çalışmalar yapıldı. İç mekân tasarımda yapılan değişiklikler ile daha temiz ve konforlu görünen bir işletmeye sahip olduk. Dış mekân, peyzaj ve yenilenmesi ile müşterilerin rahatlığını baz aldık. Hijyen konusundaki özveri ve hassasiyetimizi müşterilere yansıtmak için gereken planlamaları yapmaya devam ediyoruz.”*

### 6.5.16. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmelerinin nakit akışı çözümüne ait bulguları

Katılımcıların büyük bir kısmı Covid-19 sürecinde önemli ciro ve müşteri kaybına uğradıklarını ifade etmişlerdi. Buna bağlı olarak bu süreçte yaşanan nakit akış sorununu nasıl çözdükleri kendilerine kategorik olarak sorulmuştur. Katılımcılar kendilerine sunulan alternatifler arasından nakit akışlarına ilişkin çözüm yöntemlerini öncelik sırası vererek ve istedikleri kadar tercih yaparak belirlemeleri istenmiştir. Katılımcıların bu konu ile ilgili tercihleri ve tercih sıralamaları Tablo 6.8’de verilmiştir.

**Tablo 6.8. Katılımcıların Covid-19 Döneminde Nakit Akış Sorunlarına Karşı Çözüm Yöntemleri Tercihleri**

| Sıra Nu | Öz kaynaklar | Kredi kullanımı | Küçülme | Borç Erteleme | Yeni Ortaklıklar | Diğer |
|---------|--------------|-----------------|---------|---------------|------------------|-------|
| K01     | 1            | 2               |         | 3             |                  |       |
| K02     | 1            |                 |         |               |                  |       |
| K03     | 1            |                 |         |               |                  |       |
| K04     | 1            | 2               |         | 3             |                  |       |
| K05     | 1            |                 |         | 2             |                  |       |
| K06     | 1            |                 |         | 2             |                  |       |
| K07     | 1            | 2               |         | 3             |                  |       |
| K08     | 1            | 2               | 3       |               |                  |       |
| K09     | 1            | 3               |         | 2             |                  |       |
| K10     |              | 2               |         | 1             |                  |       |
| K11     | 3            | 1               |         | 2             |                  |       |
| K12     | 1            |                 |         |               |                  |       |
| K13     | 1            |                 |         |               |                  |       |
| K14     | 1            | 2               |         |               |                  |       |
| K15     | 1            |                 | 2       |               |                  |       |
| K16     | 1            | 2               |         |               |                  |       |
| K17     |              | 1               |         |               |                  |       |
| K18     | 1            | 3               | 2       | 4             |                  |       |
| K19     | 1            |                 |         |               |                  |       |
| K20     |              |                 | 1       |               |                  |       |

Karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmesi ve daha objektif bir değerlendirme olması için katılımcıların tercihleri notlandırılmış ve sonrasında da her bir çözüm alternatifi için bir genel tercih puanı oluşturulmuştur. Katılımcılar çözüm alternatifleri arasında tercih yaparken Covid-19 sürecinde en çok kullandıklarından daha az kullandıkları çözüme göre bir önceliklendirmede bulunmuşlardır. Katılımcıların bu değerlendirmelerine göre yiyecek içecek işletmelerinde Covid-19 sürecinde nakit akış sorunlarına karşılık hangi çözüm yöntemlerinin daha çok tercih edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda birinci

tercihler için 4 puan, ikinci tercihler için 3 puan, üçüncü tercihler için 2 puan ve dördüncü tercihler için de bir puan verilerek tercihler puanlara dönüştürülmüştür. Daha sonra her bir çözüm yönteminin toplam puanları bulunarak 20'ye (20 katılımcı olması sebebiyle) bölünmüş ve genel bir tercih puanı oluşturulmuştur. Bu işlemlere göre tercih puanı yüksek olan çözüm yönteminin katılımcılar tarafından salgın sürecinde daha çok tercih edildiği değerlendirilmiştir. Yukarıda açıklanan işlem sürecine göre nakit akış sorunlarına karşı çözüm yöntemlerinin tercih puanları ve nakit akışı yöntemleri genel değerlendirme puanları (NAY-GDP) Tablo 6.9'da, NAY-GDP'larına göre çözüm alternatiflerinin sıralaması Tablo 6.10'da verilmiştir.

**Tablo 6.9. Nakit Akış Sorunlarına İlişkin Çözüm Yöntemlerinin Katılımcıların Sıralamasına Göre Belirlenen Tercih ve Genel Değerlendirme Puanları**

| Sıra Nu | Öz kaynaklar | Kredi kullanımı | Küçülme | Borç Erteleme | Yeni Ortaklıklar | Diğer |
|---------|--------------|-----------------|---------|---------------|------------------|-------|
| K01     | 4            | 3               |         | 2             |                  |       |
| K02     | 4            |                 |         |               |                  |       |
| K03     | 4            |                 |         |               |                  |       |
| K04     | 4            | 3               |         | 2             |                  |       |
| K05     | 4            |                 |         | 3             |                  |       |
| K06     | 4            |                 |         | 3             |                  |       |
| K07     | 4            | 3               |         | 2             |                  |       |
| K08     | 4            | 3               | 2       |               |                  |       |
| K09     | 4            | 2               |         | 3             |                  |       |
| K10     |              | 3               |         | 4             |                  |       |
| K11     | 2            | 4               |         | 3             |                  |       |
| K12     | 4            |                 |         |               |                  |       |
| K13     | 4            |                 |         |               |                  |       |
| K14     | 4            | 3               |         |               |                  |       |
| K15     | 4            |                 | 3       |               |                  |       |
| K16     | 4            | 3               |         |               |                  |       |
| K17     |              | 4               |         |               |                  |       |
| K18     | 4            | 2               | 3       | 1             |                  |       |
| K19     | 4            |                 |         |               |                  |       |
| K20     |              |                 | 4       |               |                  |       |
| NAY-GDP | 3,30         | 1,65            | 0,60    | 1,15          | 0                | 0     |

**Tablo 6.10. Nakit Akış Yöntemlerinin Genel Değerlendirme Puanlarına (NAY-GDP) Göre Sıralanması**

| Sıra Nu | Nakit Akış Sorunlarına Çözüm Yöntemi | NAY-GDP |
|---------|--------------------------------------|---------|
| 1       | Öz kaynaklar                         | 3,300   |
| 2       | Kredi kullanımı                      | 1,650   |
| 3       | Borç Erteleme                        | 1,150   |
| 4       | Küçülme                              | 0,600   |
| 5       | Yeni Ortaklıklar                     | 0,000   |

Tablo 6.10 incelendiğinde, katılımcıların işletmelerinde Covid-19 salgını döneminde yaşanan nakit akış sorunlarının çözümü için öncelikle “Öz kaynaklar”ından yararlandıkları anlaşılmaktadır. Özkaynaklar alternatifinin genel değerlendirme puanı 3,3 olup en yakın ikinci tercihin iki katı daha fazla tercih edilmiştir. Bu dönemde öz kaynakların yeterli olmaması durumunda başvurulmuş ikinci çözüm kredi kullanmak olmuştur. Bu döneme özgü devlet tarafından alınan tedbirlerle birlikte kredi imkanları genişletilmiş ve borç erteleme imkanları oluşturulmuştur. Katılımcılar tarafından üçüncü seçenek de borç erteleme şeklinde görülmüştür. Salgın dönemine özgü oluşturulan borç erteleme imkânlarının bir kısım işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bir başka alternatif yöntem ise küçülme olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **6.5.17. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin hijyen ile ilgili bulguları**

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerine yöneltilen *“işletmenizde salgına yönelik hijyen konusunda ne gibi tedbirler alıyorsunuz?”* temasına verdikleri cevaplar incelendiğinde Covid-19 kontrollü normalleşme sürecine ilişkin yiyecek içecek işletmelerinde ve otel işletmelerinde salgına yönelik uyulması gereken hijyen kuralları belirlenmiş ve faaliyetlerine başlamaları sağlanmıştır.

Bu doğrultuda uyulması gereken kurallar dışında görüşme yapılan yöneticilerin işletmelerinde yaptıkları farklı uygulamalar katılımcılar tarafından aşağıda belirtilmiştir.

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Devletin bize ilettiği tüm hijyen tedbirlerini uyguladık. Ayrıca pandemi başlamadan önce ilaçlama firması ile senelik sözleşme yapmıştım. 2 haftada 1 ilaçlama için geliyorlar.”*

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tüm personele Covid-19 ile ilgili eğitim verilmesi ve eğitim veren departman Müdürleri tarafından denetlenmesi sağlanmıştır. Termal ateş ölçer ile tüm*



*giriş yapan misafirler, tedarikçiler ve personelin ateşinin ölçülmesi sağlanmıştır.*

*Personelin otel doktorumuz tarafından günlük olarak sağlık kontrolünün yapılması. Tüm hijyen ve sterilizasyon çalışmalarının personel, yemekhane ve personel gelen alanlarında uygulanması,*

*Periyodik kişisel alan dezenfeksiyonu, bakteriler ve virüs üzerinde etkili olduğu kanıtlanmış ve insan sağlığına zararlı olmayan dezenfektan kullanılarak ilaçlama yöntemi uygulanması,*

*Misafirlerin en az 72 saat boş bırakılmış ve iyice havalandırılmış odalara yerleştirilmesi ve oda içerisinde kullanılan çarşaf, havlu gibi tekstil ürünleri 82 derece ısıda özel dezenfektanla yıkanmaktadır.*

*Uvl sistemi otelin çeşitli alanlarında kullanılmaktadır.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Covid-19 salgınının gelişmesine yanıt olarak, Hastalık Kontrol Merkezlerinin CDC, WHO’nun ve ülkemizdeki / bölgemizdeki yerel makamların en son görüş ve önerilerini takip etmeye devam ediyoruz. Uzman ekipler tarafından tüm güvenlik ve sağlık süreçlerimizi gözden geçirdik. Otel güvenlik protokolünü (e-broşür) hazırladık. Detaylı temizlik ve dezenfeksiyon protokolü Sağlık Güvenlik Sistemi (SGS) ile birlikte oluşturuldu.*

*Bu kapsamlı temizlik ve dezenfeksiyon protokolü SGS ile iş birliği içerisinde yaratıldı ve girişten çıkışa kadar güvenliğinizi ve gönül rahatlığınızı sağlamak için tasarlandı.*

*Oteller için 20 aşamalı bir protokol ve toplantı ve etkinlik alanları için 10 aşamalı bir protokol başlatılmıştır. Ek olarak, Covid-19 veya karantina için izolasyon önlemleri ile nasıl başa çıkılacağı konusunda kaynaklar ve eğitim materyalleri hazırlanmıştır.*

*Depolama, personel soyunma odaları, gibi alanların hijyeni bizim için daha öncelikli olmuştur.”*

K7 adlı katılımcı toplu yemek hizmeti işletmecisi olarak Covid-19 salgınından önceki dönemlerde de hijyen, gıda güvenliği konusunda hassas olduklarını bu süreçte aldıkları önlemlerde fazla değişiklik olmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bugün tüm mutfak ve projelerimizde; müşteriler için ISO 9001:2008, insan sağlığı için ISO 22000 / HACCP, çalışanlarımız için OHSAS -18001, Dünyamız için ISO 14001 belgelerine sahibiz.*

*Bu sistemler belgelenmiştir ve tüm projelerimizi kapsamaktadır. Sistemimiz her yıl akredite bir denetim şirketi tarafından düzenli olarak denetlenmektedir. Tüm mutfaklarımızda ve projelerimizde uygulanan yönetim sisteminin başarısı, sağlık ve kalite yönetimi departmanındaki gıda mühendisleri tarafından düzenli olarak gözden geçirilmektedir.*

*Temel felsefemiz “sürekli iyileştirme” olup denetimler eğitim süreci olarak gerçekleştirilmektedir.*

*Denetimler sırasında, dezenfeksiyon işleminin etkinliğini izlemek için kullanılan ekipmandan ve personelin elinden sürekli numune alınmaktadır. Denetim sonuçları yöneticilerle paylaşılarak düzeltilmesi gereken noktalar belirlenmektedir. Değerlendirmeler toplantılarla aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık periyotlarla takip edilmektedir.*

*Gıda güvenliği, iş güvenliği gibi konularda personele sürekli eğitimler verilmektedir.*

*Çiğ sebze ve meyveler ayıklama işleminden sonra, mevsime ve ürününe göre en az 3 ila 5 kere yıkama makinesinden geçirilmektedir. Daha sonra dezenfekte edilmekte, durulanıp, soğuk ortamda muhafaza edilmektedir. Bu işlemde kullanılan yıkama makineleri Türkiye de 5 işletmeyi geçmez.”*

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Denetlemeye geliyorlar. Onun haricinde tabureleri, seyyar masaları kaldırdık, içeride her gün çamaşır suyu ile temizlik yapıyorum.”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Güvenirlilik ve hijyen çok önemli. Devletin uygulamamızı istediği kurallar dışında bizim tarafımızdan ve yetkililer tarafından şubeler sık denetlendi Kendini iyi hissetmeyen personelimiz için özel test kitlerimiz var uyguluyoruz.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Devletin bize uygulamamızı istediği maske, mesafe ve hijyen kuralları dışında mutfakta meyve ve sebzelerin yıkanması konusunda 2 kat hassasiyet gösterdik, solüsyon ve sirke kullanımı önceden sadece sirkeli suda bırakıyorduk.*

*Maske, kolonya, ateş ölçer ve sulandırılmış çamaşır suyu ile dezenfeksiyon işlemleri ayrıca ilaçlamalarımızı 15 günde bir yaptırmaya çalıştık.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Devlet tarafından oldukça sık kontrol ve denetimler yapıldı. Mağaza içine bilgilendirme broşürleri asıldı. Belediye tarafından mutfağımız ve mağazamız dezenfekte edildi kapı girişlerine sensörlü dezenfektan konuldu. Dolap kapılarının her kullanımdan sonra dezenfekte edildiğine dair bilgilendirme yazıları asıldı.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Güvenli otel sertifikası alarak bu şartları otelimizde uygular iken aynı şart ve kuralları kahve işletmemizde de uyguladık. Bu dönemde bilgimiz dahilinde denetlemelerimiz olurken ayrıca gizli müşteri denetlemeleri de oldu. Her iki denetlemeler için hazırlıklı bulunarak gereğini yerine getirdik. Ateş ölçümleri, HES kodu uygulaması uygulamaları dışında güncellenerek devam eden personel eğitimlerimiz devam ediyor.*

*Temizlik ürünlerinde çamaşır suyu katkılı ürünler kullanıyoruz. Diğer personeli azaltırken temizlik personelimizi bu süreçte artırdık. Odalarımızı*

*misafir çıkışı sonrası en az 4 saat havalandırıyoruz. ULV sisleme makinesi aldık tüm alanları sıklıkla sisleme yaparak dezenfekte ediyoruz.*

*Misafirin temasının olduğu eşyaları temizliği yapıldıktan sonra poşetleyerek ilk olarak kendisinin kullanmasını sağlıyoruz. Daha ayrıntılı kontrol listesi yapıyoruz. Kıyafetleri 80 derecede yıkıyoruz. Restoran, mutfak ve diğer alanlarda şu an tek kullanımlık temizleme bezleri kullanıyoruz.*

*Kendimizin hazırladığı çamaşır suyu katkılı temizlik malzemelerini seyreltilmiş ürün olarak halı ve diğer alanlarda kullanıyoruz bu durum maalesef tekstil ürünlerine zarar verdi ancak öncelik misafirin sağlığı diye düşünerek handikapları önemsemiyoruz.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Her sabah çamaşır suyu ile temizlik yapıyoruz. Masalarımızda dezenfektan bulunduruyoruz. Aylık ilaçlamamız devam ediyor. Maske, hijyen ve mesafeye dikkat ediyoruz. Önce kendi sağlığımızı düşünerek hareket ediyoruz. Belediye ve Tarım Bakanlığı tarafından sürekli kontrol var. Bazen 3-4 kez kontrole gelebiliyorlar.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ozon makineleri ile sürekli olarak temizlik yapıldı. Tüm katlar ve odalara dezenfektan makineleri yerleştirildi. Yönlendirme levhaları ve bilgilendirme broşürleri konuldu. Masa üzerlerine tek kullanımlık dezenfektanlar konuldu. Personele sürekli eğitim verildi.”*

#### **6.5.18. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin işletmede kullanılan tesisat ve donanımların bakım ve onarımı ile ilgili bulguları**

Araştırmada, **“İşletmede kullanılan tüm tesisat ve donanımların (enerji, ısıtma, havalandırma, iklimlendirme ekipmanları, bulaşık, çamaşır makineleri, buzdolapları, asansörler vb.) bakım ve onarımı için bu süreçte değişiklik yapıldı mı? Alınan tedbirler nelerdir?”** konusunda katılımcılar, satışların çok düşük olduğu bir ortamda yöneticiler tarafından alınan ana önlemlerin maliyetleri mümkün olduğunca azaltmak yönünde olduğu ifade edilmiştir.

K1 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Toparlanmaya çalışıyoruz. Günü kurtarmaya çalışıyoruz. Sıkıntı büyük. İş olsun tüm her şeyi baştan yenileyeceğim.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hayır. Extra maliyet olduğu için şu an aynı şekilde devam ediyoruz”.*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hayır. Süreç çok zorlu bir süreç, extra maliyet gerektirdiği için hiçbir değişiklik yapılmadı.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hayır bir değişiklik olmadı ancak paket servis ağırlıklı olduğu için yiyecek içecek ekipmanlarında yıkama -temizleme masrafları düştü.”*

Katılımcılardan (K4, K6, K8, K10, K11, K12, K14) yukarıda verilen cevaplara benzer ifadelerde bulunmuşlardır.

Bu konuda görüşme yapılan otel işletmeleri yöneticileri (K2, K3,K16,K20) aldıkları Güvenli Turizm Sertifikasyon Programının misafir girişlerinden, hijyene kadar kapsamlı bir denetim ve önlem kriteri zorunluluğu nedeni ile tüm tesisat ve donanımların bakım ve onarımının yapıldığını vurgulamışlardır.

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu konuda düzenli denetimlerimiz mevcuttu. Bakım onarım ve denetimler sürekli yapılıyor. Ayrıca gıda ve su için alınan düzenli numunelerden çıkan analiz sonuçları takip edilerek raporlanıyor ve denetimden geçiyor.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tüm denetimlerimiz yapıldı. UVL cihazları kullanılıyor. Tüm bakımlar yapıldı, klima filtreleri değiştirildi.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Otelimiz bünyesinde teknik personel bakım ve onarım çalışmalarını yaparken bu dönemde yetkili teknik destek bakımlarına öncelik verdik (klima filtre sistemleri, iklimlendirme sistemleri). Kendi teknik elemanlarımız daha önceden aylık ve 3 aylık bakımlarımızı yaparken şimdi neredeyse haftalık yaptırmaya başladık. Soğutucu ve ısıtıcıların derecelerini öncekinden daha hassasiyet göstererek 2 saatte bir kontrol ederek detaylı kontrol listesi hazırlıyoruz. Depolarımızın ve mutfak dolaplarımızın, soğutucularımızın yan tarafında kontrol listesi tutarak nem ve sıcaklık derecesini sürekli kontrol ediyoruz.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönemde A'dan Z'ye tüm tadilat ve onarımlar yapıldı. Ozon makineleri, hava temizleyicileri alındı. Klima ve iklimlendirme elemanlarının filtreleri değiştirildi. Bulaşık makinelerinde kullanılan kimyasalların daha güçlü olanları kullanıldı. Asansör havalandırma tadilatları yapıldı.”*

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yaz döneminde müşteri açık hava bahçeyi tercih etti. İçeride bu dönemde klima kullanmadık. Filtre temizliği yaptık.”*

Toplu yemek işletmesi K7 adlı katılımcı kontrol ve denetimlerin sürekli yapıldığını Covid-19’a özel bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir ve şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemiye özel bir çalışma yapılmadı rutin ve sıkı kontrollerimiz ayrıca denetimlerimiz mevcuttur.”*

K9 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Klimaları çalıştırmadık bu dönemde. Sağlığa zararlı olduğunu düşündük.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Filtre temizlikleri, ısıtma soğutma, iklimlendirme elemanlarının derecelerinin kontrolü gibi bakım ve onarım için işletmemizde teknik ekip bulunduruyoruz.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Tüm teçhizatlarımız yenilendi, ancak salgın döneminde almamız gereken bir karar değildi bu. Bizler zaten eskiyen makine ve teçhizatları yenilemeyi düşünüyorduk bu süreç sadece karar aşamasında bizi hızlandırdı.”*

#### **6.5.19. Covid-19 salgınında yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin Covid-19 sonrası sektörün geleceğine ilişkin görüşleri ile ilgili bulguları**

***“Bu süreçte yiyecek içecek endüstrisinde nasıl bir değişim bekleniyor? Yeni nesil restoran kavramından biraz bahseder misiniz?”*** sorusuna katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıya çıkarılmıştır.

K1ve K12 adlı katılımcılar işletmelerinin varlığını sürdürebilmek için devletten çeşitli alanlarda destek beklediklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

K1 adlı katılımcı:

*“Personel için kısa çalışma ödeneği alamadık. 450 gün çalışıyor olma süresi var. Devletten uygun kredi almak istiyorsunuz. Televizyonda her şey güllük güllüştü, bankaya gittiğinizde bir sürü sorun. Kime kredi veriyorlar, benim çevremde hiç kimse kredi alamadı”*

K12 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu dönem çok zorlu bir süreç, esnafın esnafa, halkın halka yardımı ile geçecek bir süreç hiç değil maalesef. Yasaklar toplum için uygulanıyor ancak bu yasakların esnafta çok düşündüğünü sanmıyorum açıkçası. Kısıtlamalar için uygulanan saatler bizlere çok zorlu bir dönem getirdi. Saat 20.00’da işinden*

*çıkan insanların toplu taşıma araçlarını kullanıyor olması, market gibi yerlere uğraması ve bu izdihamın virüsü daha hızlı bulaştırması bir sorun teşkil ediyor. Hastalığın seyri için tamamen kapatılması ve esnafa devlet desteği verilmesi gerekiyor. Pandemi sonrası çok işletme kapanacak ve işsizlik çok artacak. Sigortasız çalışan veya sadece prim ile çalışan birçok kişi var. Sektör internet yemek kanallarının yoğunlaştığı, paket servisin ağırlıklı olduğu bir düzende ilerleyecek düşüncesindeyim.”*

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinin Covid-19 sonrası sektörün geleceğine ilişkin bulgulara bakıldığında, bazı katılımcılar salgın hiç yaşanmamış gibi eskiye dönüş olacağını savunurken, bazı katılımcıların ise yiyecek içecek sektöründe hijyen, güvenlik gibi bazı yeni standartların çok önem kazanacağını hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını ifade etmişlerdir.

K2 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bireyselliğin ve dijitalleşmenin ön planda olduğu bir dönem bizi bekliyor. Hijyenin ve güvenliğin olduğu işletmeler ön planda olacak.”*

K3 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hijyen kuralları öncelikli ve kalıcı olacak. Sertifikalı ve belgeli yerler tercih edilecek. Bu ayırım çok belirgin olacak. 2021 yılının sonuna kadar belirsizlik devam edecek. Her şey ertelendi. İç hareketlilik çok yoğun olacak. Yurtdışı seyahatleri belki biraz zaman alabilir.*

*Her şey ertelendi. Taziyeler, düğünler, kongreler vs. Ben umutla bakıyorum. Dijitalleşmenin yoğun olduğu bir dönem bizi bekliyor.”*

K4 adlı katılımcı salgın döneminde işletme ruhsatı ile ilgili sıkıntılar yaşadığını belirtirken görüşlerini farklı bir açıdan şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu konuda çok öngörülü olduğum söylenemez pandemi sonrasında restoran içinde bölümler paravanlar temasın az olduğu bir ortam bekleniyor sanki.*

*Açıkçası bu işten ne beklediğiniz ile ilgili bir durum bu. Ben bu işletmeyi açarken buraya harcadığım para ile bir fastfood şubesi açabilirdim. İşletmenin ruhu olmalı bence. Müziğinden, atmosferine kadar dekoruyla, lezzetiyle insanların ruhuna dokunmalısınız. İş böyle olmayacaksa mesafe, bölümler, paravanlar bu mesleği ve işletmeyi devam ettirmenin bir anlamı yok gibi geliyor bana.*

*Sonuçların ne olduğu kestirilmeden kısıtlamalar geldi açıkçası. Kısıtlama ve yasaklamalar bar ve pavyonlarını açamayan kişileri çok üzdü. 1960 yılındaki bar-pavyon- gece kulübü kavramı ile 2021 yılındaki kavram ve düzen aynı değil. Bir işletme sahibi neden bar- pavyon ki pavyon kelimesine takılmayın lokanta ruhsatında böyle geçer. Restoran ruhsatı almak yerine bu ruhsatı almak ister aslında içkili restoranla bar pavyon işletmesi aynı işi yapar. Sadece müşteri konforu ile ilgili bir durumdur bu. İşletme saat 1 00 da kapanıyor ise 15 dk'lık bir gecikme için müşterinin huzurunu bozmamaktır tüm*



yaşanılanlar. Bunun karşılığında bu ruhsata sahip olanlar günlük vergi öderler. Belediyelerde içkili restoran vergisi % 8 iken bizler %18 vergi öderiz. Bunun gibi birçok yaptırımları da vardır.

Bugün geldiğimiz noktada bar ve pavyonların kapanması ile işletmelerini açmayan birçok işletmecinin mahalle aralarında veya kenar köşede işlerini yasal olmayan şekilde sürdürmeye çalışması veya içkili restoran yerlerini kiralayarak çalışmaya çalışması başka bir gerçek maalesef Türkiye’de. Kimseyi suçlamak ve yargulamak amacıyla söylemiyorum bunları ancak gizli işsizliğin kol gezdiği, günlük kazanan ve yiyen bir kesimin olduğu göz önüne alınır ise bu durum ne kadar devam eder bilmiyorum. Bizler bir başka iş koluna da destek oluyorduk veya onlar ile birlikte çalışıyorduk. Müzik kolu canlı müzik yapan birçok sanatçı 1,5 yıldır neredeyse işsiz, İntiharlar çok fazla. Ama hiçbir şey görüldüğü gibi değil maalesef.”

K5 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“Güvendikleri yerleri tercih edecekler. Hiç önem vermedikleri konuları arayacaklar. Hijyen, dezenfektan gibi konularda, restoranın ciddiyetini takip edecekler. Ama bir süre sonra her şey unutulacak, ilaç ve aşı bulunacak. Dünya kendi eksenini etrafında dönmeye devam edecek. Güzel günler gelecek. Keyifli restoran akşamları olacak. Çok fazla karamsarlığa da gerek yok.”

K6 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu bütün dünyada iz bırakan bir süreç olacak. Maalesef yaşanacak sağlık sorunları haricinde; sosyal, ekonomik, kültürel ve yemek kültürü açısından da yansımaları olacak. Çok fazla istihdam sağlayan yeme-içme ve eğlence sektörlerinin işverenlerini ve çalışanlarını zor günler bekliyor. Gelecekte de insan ilişkilerinin en önemli faktör olduğunu düşünerek samimi, güler yüzlü ve sağlıklı hizmet vermek için elimizden geleni uygulayacağız.”

K8 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“Pandemi biterse her şey eskisi gibi olacak herkes çok sıkıldı.”

K9 ve K10 adlı katılımcılar paket servis alışkanlığının devam edeceğini şu cümlelerle ifade etmişlerdir:

“Normalleşme sürecine geçilse bile evde yemek yeme alışkanlığının değişmeyeceği ve paket servis döneminin yoğun geçeceği bir dönem bekliyor bizleri.”

K10 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

“İlerleyen süreçte her konuda ve sektörde olduğu gibi bizler içinde yeni normaller oluşacak. Yeni nesil restoran gibi bir kavram oluşacağını düşünmüyoruz. Fakat bundan sonra birçok ürün artık pakette sunulmaya başlanacak ve geleceğin sektörü şimdiden örneklerini gördüğümüz, her ihtiyacımızın ayağımıza kadar geldiği bir sektör olacak. Biz eskiden beri sunduğumuz paket servis hizmetini sürdürmeye devam edeceğiz.”



*Önümüzdeki süreç sahip olduğu özellikler ve belirsizlikle her kişi farklı sonuçlar ortaya çıkaracak. Toplum olarak artık yeni gelişen bir düzene uyum sağlamak zorundayız. Umarım bu krizi tüm ülke için fırsata çevirebiliriz.”*

K11 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Toparlanmak çok uzun sürecek bu süreçte. Maliyetlerimiz arttı. Bu süreci artan fiyatları müşteriye yansıtmak çok zor. Kredileri ödemeye çalışacağımız bu dönemde ayakta kalmaya çalışacağız. Kısacası herkes parasının değerini bilecek ve bu düzenin belki ilk aşamalarda tedirginlikle devam edeceği ancak sonra eski günlerimize tekrar kavuşacağımızı düşünüyoruz.”*

K13 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hızlı tüketime yönelim artacaktır. Paket servisin ağırlığı devam edecektir. Dijitalleşme artacak.”*

K14 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Pandemi sürecinde insanlar paket servise alıştı. Normale dönme sürecinde alışkanlıklar devam edecek. Hijyen ve mesafe kurallarında daha duyarlı bir dönem bekleniyor.”*

K15 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Değişim olacaktır. İnsanların tercihleri değişecektir ancak bu durum ekonomiye ve alışkanlıklara bağlı olacaktır. Fiyat ve verilen hizmetin kalitesi daha belirleyici olacaktır.”*

K16 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Covid-19 sonrası muhafazakâr ve sabit fikirli bir yapıda olan işletmeler çok başarı sağlayamayacak. Biz bunun örneğini kendi franchise işletmemizden biliyoruz. Sağlıklı mönülerin ön plana çıktığı, dijital ve temassız mönülerin arttığı bir dönemin yaşanacağı bir dönem bizi bekliyor. İşletmeler daha az temasla hizmet verecek gelişmeye kapalı, geleneksel yapıdaki işletmeler zarar görecek.*

*Otelcilik sisteminde her şey dahil hizmeti yerine bireysel kullanımlı butik hizmetlerin sunulduğu, kişiye özel hizmetlerin verildiği bir dönem bekleniyor.*

*Yeni bir otel olmamız temiz, sağlıklı ve yeniliğe açık olmamız açısından bu dönem sonrasına umutlu bakıyoruz.”*

K17 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Salgın bitip normale dönüldüğü zaman her şey eskisi gibi olacak diye düşünüyoruz. İnsanlar çok sıkıldı bence farklılık olmaz kanaatindeyim.”*

K18 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Dijitalleşme yaygınlaştı. Daha mesafeli, hijyene çok duyarlı ve ürünlerin fast food, paket servisin daha fazla olduğu bir dönem olacaktır. Türk mutfağını*

*modernize etme çalışmaları umulduğu gibi rağbet görmedi her zamanki gibi döner ve kebab kazandı.”*

K19 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Hastalığın gidişatı önemlidir. Kısıtlamalar yüzünden insanlar çok sıkıldı. Hastalık %50 azalırsa insanlar tekrar yavaş yavaş gelmeye başlayacaklardır. Bir sorun olmaz. Kısıtlı saatler olmasına rağmen biz masa servisi olmasından dolayı daha memnunuz şimdi.”*

K20 adlı katılımcı şu şekilde ifade etmiştir:

*“Misafirler Covid-19 sürecinin başlangıcındaki kadar yoğun olmasa da hala tedirginlik ve korku yaşıyorlar. Salgın bittiği zaman kalite ve hijyen çok önemli olacak, müşteriler uzun bir süre bu tedirginliği üzerlerinden atamayacaklar fakat insanlar çok sıkıldı zaman içinde eskiye kontrollü bir dönüş olacaktır.”*

## 7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Resmi olarak Ocak 2020'de tanımlanan Covid-19 virüsünün yol açtığı salgın, sadece birkaç ayda tüm dünyayı derinden etkileyen küresel krize dönüşmüştür. Salgınla mücadele etmek için başta sokağa çıkma yasakları olmak üzere çeşitli yasaklar dünyadaki hemen hemen tüm devletlerin kısa sürede aldığı önlemlerden sadece birkaçıdır. Mayıs 2020'den bu yana Türkiye ve dünyadaki birçok ülke / bölge Covid-19 salgınına yönelik yasakları ve kısıtlamaları revize etmiş olup, ilgili kurum ve kuruluşların analiz ve hazırlıkları sonucunda Covid-19 virüsü hakkındaki edinilen yeni bilgiler güncel olarak artış göstermiştir.

İş dünyasının yavaş yavaş günlük faaliyetlerine devam etmeye başlaması ile birlikte, vatandaşların ve işletmelerin salgınla mücadele kurallarına göre hareket etmesi tüm uygulamaların odak noktası haline gelmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin faaliyetleri, zaman zaman salgının yayılmasını azaltmak amacı ile müşterilerin işletmelerde oturmasına müsaade edilmeden ve sadece paket servis hizmeti ve gel-al servis hizmeti verecek şekilde düzenlenmiş, zaman zaman da işletmeler tekrar masa servisi hizmeti vermeye başlamışlardır. Salgının seyrine göre bu iki uygulama küçük farklılıklar yapılarak uygulanmıştır. Her iki uygulamada da yiyecek içecek işletmelerinin Aralık 2019'daki şartlardan oldukça uzak olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada, Covid-19 salgınının Ankara'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerine yönelik etkileri, yöneticilerin salgına yönelik eylem planları, duygu ve düşünceleri derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak birbirlerinden farklı yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla farklı türde 20 yiyecek içecek işletmesinin sahibi veya yöneticileri ile görüşülerek Mart 2020-Şubat 2021 döneminde işletmelerin nasıl zorluklarla karşılaştıkları ve bu zorluklara hangi çözümleri ürettikleri ile ilgili deneyimleri ve bu sürecin işletmeler üzerindeki etkileri yöneticiler gözünden tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmelerin sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında; yiyecek içecek işletmelerinin birçoğunun başlıca kaygılarının işletmelerini kapatmadan salgın sürecini geçirme isteği olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yapılan görüşmelerin üç ana başlık altında toplanabileceği de görülmektedir. Bunlar; devletin almış gerek sınırlama gerekse destek konusunda almış olduğu kararlar, müşteri davranışlarındaki değişim ile tedarik ve stoklama alanında yaşanan zorluklardır.

Covid-19'un bir kriz olduğu gerçeğinden yola çıkılarak katılımcıların kriz ve kriz yönetimi ile ilgili görüşlerine başvurulduğunda; yiyecek içecek işletmelerinin genel olarak bir kriz yönetim planlarının olmadığı, konu hakkında bilinçsiz oldukları ve olası krizlere yeterince hazırlıklı olmadıkları görülmüştür. Türkiye'nin yakın tarihi düşünüldüğünde işletmelerin, Körfez Savaşları, terör eylemleri, 2001 Ekonomik Krizi gibi farklı türlerde krizlerle karşılaştıkları görülmektedir. Ancak bu tecrübelerle rağmen yiyecek içecek işletmelerinin krizlere karşı hazırlıksız olmasının yiyecek içecek işletmeciliğinin profesyonel olarak yapılmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Nitekim çalışmada krize yönelik hazırlıklarının olduğunu ifade eden katılımcıların uluslararası zincir oteller veya 4-5 yıldızlı otellerin temsilcileri olduğu görülmektedir. Bu durum da bu işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Özellikle alanında kurumsallaşmış ve profesyonel yöneticilerle çalışan işletmelerin krizlere daha duyarlı yaklaştıkları ve daha hızlı uyum sağlayabildikleri anlaşılmaktadır. Bazı yöneticilerin, Covid-19 krizi sonrası dışarıdan danışmanlık alarak, kriz ekipleri kurmak, kriz yönetimi eğitimleri vermek gibi yöntemleri uygulamaya geçirdikleri bulgularda görülmüştür. Diğer yandan, küçük işletmeler ise kriz durumlarında kendilerini zor durumda hissetmiş ve devletten bu konuda yardım beklediklerini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin, işletmelerinde yıllar içinde kuş gribi, domuz gribi gibi farklı sağlık krizlerinin olumsuz etkileriyle karşılaşmalarını buna rağmen yaşanan Covid-19 krizinin belirsizliği, uzun sürmesi ve yaşattığı olumsuzluğun tüm dünyayı etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin kriz yönetimi konusunda elde ettikleri tecrübe sonrasında kriz yönetimi konusunda daha duyarlı olacaklarını ifade etseler de bu konunun tartışmaya açık olduğu görülmektedir.

Kriz yönetimi planına göre kriz yönetim ekibi, kriz rehberi ve olası kriz türlerine göre acil durum planı ve erken uyarı sistemi oluşturulmalıdır (Akıncı, 2011). Kriz yönetimi, stratejik yönetimin alt sistemidir. Buna bağlı olarak yöneticiler Swot analiziyle iç ve dış çevrenin değişim ve gelişimi yakından takip etmelidir. Ayrıca kriz ekibinin de erken uyarı sistemini devreye alması işletmeler açısından çok önemlidir. Erken teşhisin bazı hastalıklarda hayat kurtarması gibi krizlerde erken uyarı sistemi, işletmelerin krizler sebebiyle uğrayacakları olumsuzlukları minimuma indirecektir.

Bu bağlamda halen devam etmekte olan Covid-19 salgın döneminde ve sonrasında özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış yiyecek içecek işletmelerinde Covid-19 salgını ile

İlgili “Kriz Ekibi” kurulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Oluşturulacak “Covid-19 Kriz Ekibi” ile krizin yürütülmesi ve alınacak tedbirlerdeki koordinasyon sağlanabilir, iç ve dış çevreden bilgi akışı artırabilir. Krizin müşteri ve çalışanlar üzerinde olası etkilerinin araştırılması da bu ekiple yürütülebilir.

Salgın krizinin işletmelerde yarattığı olumsuz sonuçlar genel olarak satış oranının düşmesi, tüketici tercihlerinin değişmesi, hizmet kalitesinin düşmesi, çalışan motivasyonunda azalma, arz ve talep dengesizlikleri, geleceğe yönelik sağlıklı planlar yapılamaması olarak sıralanabilir (Akbaş Tuna ve Çelen, 2020). Geçmişte yaşanan krizlerden edinilen deneyimlerin gelecekte yaşanabilecek olası krizlere ışık (Akbaş Tuna & Çelen, 2020) tutması açısından sürecin tüm aşamalarını içine alan kriz hazırlık planının yapılmasının krizlerin etkilerini azaltabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca bu konuda bir diğer çözüm ise kendi bünyesinde bu konu ile ilgili personel istihdam etmek istemeyen işletmelerin hizmet sektörünün dinamikleri göz önüne alınarak kriz yönetimi konusunda uzman kişi ve kurumlardan gerektiğinde danışmanlık alınmasıdır.

Araştırma bulgularına göre, işletmelerde yaşanan en önemli değişimlerden birisinin de tedarik ve stoklama sürecinde yaşandığı gözlemlenmiştir. Covid-19 sonrasında salgının ilk evresinde birçok işletmenin sektörleri üzerindeki etkiyi iyi kavrayamadıkları ve süreci takip edemedikleri ortaya çıkmıştır. Salgın nedeniyle devreye giren devlet düzenlemeleri, karantina, üretim ve ticari faaliyetlere ara verme, sosyal mesafe kuralları veya hastalık sebebiyle personel sayısında azaltmaya gidilmesi vb. gibi durumlar, işletmelerin tedarik sürecinde ciddi olumsuzluklara neden olmuştur. Ayrıca Covid-19’un tedarik zincirinde beklenebilecek olumsuz etkilerden bir diğeri ise azalan talep, geciken hammaddeler, lojistik operasyonel kısıtlamalar, kesintiler ve nakliye gecikmeleri, artan lojistik maliyetleri, ithalat ve ihracat sorunları olarak sınıflandırılabilir (KPMG, 2020).

Yapılan görüşmelerde katılımcıların bir kısmı bazı gıda ürünlerinin ve yiyeceklerin paketlenmesinde kullanılan ambalaj ve kapların ithal ürün olması belirli dönemlerde bu malzemeleri temin edemediklerini ve ikame yerli ürünlere yöneldiklerini ifade etmişlerdir. Yaşanılan bu sorun salgın sürecinin tedarik sistemine yönelik olumsuz etkileri açısından önemli bir örnek teşkil etmektedir. İşletmelerin kapanmasına bağlı olarak, tedarikçi firmalar ürün satamamış, bu durum diğer bir işletmenin tedarik girdisi yapamamasına ve sonuç olarak tedarik zincirinde kesintiler yaşanmasına sebep olmuştur (Kilpatrick ve Barter, 2020). Yazında ifade edilen bu tespitin, görüşme yapılan katılımcılar tarafından da ifade edildiği görülmektedir. Tedarik sürecindeki arz talep dengesizliği ve ürün

fiyatlarındaki artış sebebi ile araştırma bulgularında yiyecek içecek işletmelerinin bir kısmı bu dönemde tedarikçi firmalar ile çalışmayı durdururken, diğer bir kısmı ise ürün tedarigi ve kapasiteyi karşılama konularında piyasa araştırmalarına ağırlık vererek farklı tedarikçi firmalarla çalışmaya karar vermişlerdir.

Covid-19 salgını, her sektördeki mal ve hizmetlere olan talebi temelden değiştirmiş ve küresel tedarik zincirlerinin zayıflıklarını ve kırılabilirliklerini netleştirmiştir. Salgın ile birlikte çıkan önemli aksaklıklar bu dönemde risk yönetimi çalışmalarının işletmeler bazında verimli yapılamadığını göstermiştir.

İşletmelerin tedarik zincirini olumsuz yönde etkileyen kısıtlardan bazıları hammadde tedariginde ithalata bağımlı kalınması, tedarik zinciri planlamalarının genel olarak satış tahminleri üzerinden yapılması ve tüm paydaşlarının zincir etkisi göstererek bu durumdan etkilenmesidir. Çalışanların işe gidememesi sebebiyle üretim yapılamaması, arz yönlü sıkıntıları beraberinde getirirken, tüketici eğilimlerindeki değişimler talep yönlü sıkıntıları beraberinde getirmiştir. Salgınların ortaya çıkma ihtimali yüksek olmamasına rağmen yayılma hızının yüksek olması ve milyonlarca kişiyi etkilemesi çok önemli bir risktir. Tedarik yönetimi işletmelerin ekonomileri için üzerinde durulması gereken önemli bir risk olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple, yakın gelecekte tedarik zinciri yönetiminde, salgın hastalıklar, doğal afetler vb. değişikliklerden etkilenen geleneksel arz talep yönetimine dayalı tedarik süreçleri yerine daha esnek ve sürdürülebilir tedarik zinciri modellerine ihtiyaç duyulacaktır.

Covid-19 salgını sürecinde işletmeler müşterilerine maksimum değer sunmak ve maliyetlerini mümkün olduğunca azaltmak gibi birçok strateji geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri stratejiler her ne kadar işletmelere kısa vadede çözüm getiriyor gibi görünse de birtakım riskleri doğurduğu bir gerçektir. Salgın hastalıklar, deprem, sel, gibi çok farklı risklerin tedarik zincirleri tarafından bilinmesi bu anlamda tedarik risk yönetimi oluşturulması gerekmektedir. Salgın döneminde tedarik sürecinin düzenli bir şekilde yürümesi için işletmelerin alternatif satış rotaları belirlemesi, talep odaklı planlar yapması, güncel satış ve üretim planlarını gözden geçirmesi ve daha önceki planları revize etmesi önemlidir.

İşletmeler mevcut tedarik zincirlerinde meydana gelen aksaklıkları, stok yönetimlerini ve tüm sürecin tedarikçiler konusunda nasıl etkileyeceğini belirlemesi gerekmektedir. Bu noktada işletmeler talep yönetimi, lojistik rezervasyonlar, satış sonrası

envanter kullanımı, tedarikçilerin birincil müşterisi olma gibi yöntemlerden yararlanmalıdır. İşletmeler satın alma süreçlerini olabildiğince dijital platformlarda yürütmeli, envanter kontrolü için dijital çözümler araştırmalı ve kullanmalı, talep ve fiyatlandırma süreçleri oluşturmalarıdır.

Görüşme bulgularında işletmelerin paydaşlarına verdiği güven ve itibarın, paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerle doğru orantılı olmasının çok önemli olduğu görülmüştür. Nitekim bazı katılımcılar tedarikçilerinin, talep ettikleri ürünler kendilerinde bulunmasa dahi diğer tedarikçilerle işbirliği yaparak hızlı bir şekilde ürünü bulduklarını ve ihtiyacı karşıladıklarını ifade etmişlerdir. Paydaşlarla kurulan güçlü iletişimin bir diğer olumlu yansıması ise bu dönemde karşılıklı aidiyet duygusu içinde bazı işletmelerin imkânları doğrultusunda ödeme süreleri konusunda birbirlerine yardımcı olmalarıdır.

Buna ek olarak görüşülen yöneticiler salgın döneminde işlerin azalması ve kapanma ihtimaline karşın stoklarını azalttıklarını vurgulamışlardır. Ürünlerin zamanında satılamaması, yiyecek-içecek ürünlerinin raf ömürleri dolayısıyla bozulmalara açık olma olasılıklarının yüksek olması sebebiyle stoklanan ürünlerde kayıplar yaşanması başka deyişle “zayi” olması maliyet artışına sebep olmuştur (ürünlerin zayi olması restorancılık terimi olarak maliyet artışı olarak ifade edilmektedir). Ayrıca ihtiyaç fazlası ürün stoklamak veya depolamak işletmelerde operasyonel yükün artışına neden olabilmektedir. Fazla stoklama yapmanın işletmedeki sayımı zorlaştırması, çalışan verimliliğini azaltması, hata oranını yükseltmesi ayrıca stok yönetimi konusunda yapılan başka bir hata olarak görülmektedir. Covid-19 salgını sürecinde birçok yiyecek içecek işletmesi elde kalan stoklara yönelik olarak mümkün olan durumlarda stokları iade etmeye çalışmışlardır. Bu dönemde birçok işletmenin stoklu çalışmamaya gayret göstermesi, müşteri talebine bağlı olarak yiyecek ve içecek hazırlamaya yönelik sık sık ancak daha az ürün tedarik ettikleri belirlenmiştir. Bu dönemde yaşanan olumsuz durumlardan kaynaklanarak ürün stoklarının takibi ve yönetiminin kontrolü işletmelerin üzerinde durması gereken önemli bir diğer konu olarak göze çarpmaktadır. Ürün iade süreçleri ile ilgili yukarıda da ifade edildiği üzere salgın döneminde işletmeler çalışmalarını tamamen veya kısmen durdurmuşlardır. Bu dönemlerde ürün iade süreçleri ile ilgili işletmelerin daha çok verim alabilmeleri için konuya hassasiyet göstermeleri önemlidir. Yine bu dönemde harici depo olarak kullanılan yerlerin bir araya getirilmesi hem enerji sarfiyatı hem de hijyenik açıdan işletmelere olumlu yansıyacaktır. Covid-19 salgınının bundan sonraki bölümünde ve gelecekte yaşanabilecek salgınlarda, mevcut stokların, işletmenin faaliyetlerini sürdürece kadar



olması, stok maliyetinden uzaklaşmaya ve sahip olunan likiditenin verimli kullanılmasına imkân sağlayacaktır.

Konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmelerinde satın alma (Tedarik Zinciri Yönetimi), gıdaların mal kabulü, depolama, hazırlama/ işleme ve sunum aşamaları birbirini takip eden süreçlerdir. Covid-19 kapsamında gıda güvenliğini sağlamak amacı ile salgın hastalık sürecinde gıdalardan ve yüzeylerden bulaşma riskleri belirlenmeli, risklerin ortadan kalkması için gereken önlemlerin tespiti sağlanmalıdır. Mal kabul sürecinde işletmeye alımı yapılacak gıda ürünlerinin kabul kriterleri, ürün şartnameleri, analiz listeleri, ekipman güvenliği hazırlanmalıdır (Kara vd., 2020).

Elde edilen görüşme bulgularında otel işletmelerinde sürekli takibi yapılan gıda güvenliği denetimlerinin birkaç kurumsal işletme haricinde yiyecek içecek işletmelerinin tamamına yakınında yapılmıyor olması dikkat çekicidir. Mal kabul aşamalarında alınan tedbirler Covid-19 salgını kapsamında önem taşımaktadır. Buna göre işletmelerin malın/ ürünün kabulü aşamasında el dezenfektanları ve hijyen için gerekli malzemeler bulundurulması, mal kabulü sırasında sosyal mesafe kurallarına uyularak içeri girilmesi, ateş ölçümü ve Hayat Eve Sığar (HES) kodu kontrolü ile birlikte tek kullanımlık kişisel koruyucuların (maske, eldiven önlük) giyilmesi ve kabul edilen ürünlerin temiz kasa veya palet üstüne alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Müşteriye doğrudan sunulacak ürünler dezenfekte edilirken diğer ürünler azami 12 saat depolarda bekletilmelidir.

Covid-19 salgını döneminde önemi kat ve kat artan hijyen konusu yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı tarafından dile getirilmiş olup işletmesini açık tutan bütün işletmeler devletin ortaya koyduğu kurallara uyduklarını söylemiştir. Bunun yanı sıra özellikle otellerin bünyesindeki restoranlarda devlet tarafından istenilen şartların üstünde hijyen standartları oluşturulmaya çalışılmıştır. Bazı katılımcılar müşteri beklentilerinde hijyen koşullarının pandemi sonrasında da fark yaratacağını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda pandemi koşulları sırasında ve sonrasında işletmeler tarafından; üretim alanlarında hijyenin sağlanması için gerekli ürünler bulundurulmalı, ürünlerde çapraz bulaşmaya engel olmak için gereken kontroller sağlanmalı, yiyecek içecek hazırlığı için gereken malzemeler renk kodları kullanılarak belirlenmeli ve sterilizasyonu yapılmalıdır. Alınabilecek bu tedbirlerin kalıcılığının sağlanması ve bir kültür haline getirilmesi için personele konuyla ilgili eğitimler verilmesinin, yazılı hale getirilerek kayıt altına alınmasının ve yöneticiler tarafından takibinin yapılmasının önemli olacağı değerlendirilmektedir. Tarım Orman Bakanlığı tarafından hazırlanan “Toplu Tüketim

Yerleri İçin Hijyen Esasları ve İyi Uygulama Rehberi(b.t.)”, Gıda Güvenliği Ve Kalitesinin Denetimi ve Kalitesine Dair Yönetmelik (2008)” ile ilgili esasların dikkate alınması Covid-19 salgını kapsamında işletmelerin üzerinde durması gereken önemli hususlardır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı(2020) nın yayınladığı genelge kapsamında otel işletmelerinde ve hafta sonu kahvaltılık veya brunch hizmeti sunan yiyecek içecek işletmelerinde açık büfe servis hizmetinin kaldırılması ile işletmeler porsiyonluk paketli tabaklarda yiyecek sunumlarını vermeye başlamışlardır. Yöneticiler ile yapılan görüşme bulgularında açık büfe alanlarına seperatörler takıldığını, büfede yer alan gıdalara virüs bulaşma riskini en aza indirmek için “siperlik” diğer adı ile “nefeslik” kullandıklarını, kahvaltıda kullanılan misafirin ekstra olarak kullanmak istediği yiyecekleri ise bu bölümlere taşıdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca tek kullanımlık ürünler, tek tek paketlenmiş pipetler, bardak ağzı kapakları, kullan-at bardaklar gibi birçok malzeme ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılmaya başlanmıştır. Servis edilen ürünlerde, teması azaltmanın çok önemli olması yiyeceklerin süsleme ve garnitürleme sürecine girmeden yalın bir şekilde servis edilmesi ve açık büfe sunumlarının personel tarafından direkt misafire servis edildiği sunumların yapıldığı yöneticilerle yapılan görüşmelerde de yerini almıştır.

Çeşitliliği, görselliği, sunum rahatlığı ve müşteriler açısından dilediği yiyecek ve içeceği diledikleri kadar alabilme özgürlüğü tanıyan ve işletmeler açısından müşteri memnuniyetine katkı sağlayan açık büfe servis hizmetinin Covid-19 önlemleri kapsamında devlet kararı ile sınırlandırılması sonucunda elde edilen görüşme bulgularında müşteri memnuniyetinde az da olsa azalmaya neden olmuştur. Açık büfe sisteminde, müşterilerin tabağa alıp tüketemediği ve tabağında artık olarak bıraktığı yiyecekler gıda israfı oluşumunun bir boyutu olarak görülmektedir. Açık büfelerde kişi başı 5 kiloya kadar yemek servisi üretimi yapılması, yıllık %30 oranında gıda israfına sebebiyet vermesi açısından bakıldığında devlet tarafından uygulanan açık büfe kısıtlamaları sürdürülebilirlik konusunda gıda israfını azaltan hatta sıfır atık politikasını destekleyecek olumlu bir netice olarak görülebilmektedir.

Gıda üretimi ve hazırlanması aşamasında çalışan personelin yeterli bilgi, beceri donanımının olması salgın sırasında da önem teşkil etmiştir. Bu konuda görüşme yapılan kurumsal işletmelerin ve konaklama işletmelerinin HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point- Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları) uygulamalarının işletmelerinde mevcut olduğunu ve bu konuda gerekli eğitimlerin verilerek personelin

yetkinliklerinin arttırıldığı vurgulanmıştır. Ancak görüşme yapılan bazı işletmeler dışında diğer işletmelerin bu konuda bilgi sahibi olmadıkları ve devlet tarafından gıda denetimi konusunda yeterli denetimlerin yapılmadığı ortaya çıkmıştır. İçinde bulunduğumuz salgın sürecinin başlarında müşterilerin hastalıkla ilgili yeterli bilgiye sahip olmamaları ve bulaşma riski sebebi ile paketlenmiş ürünlere karşı temkinli yaklaşımları işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Hatta pandeminin ilerleyen dönemlerinde bu süreçten mali olarak pozitif etkilenen, restoran market konsepti ile paketlenmiş ürünler sunan işletme dahi, pandeminin başında müşterilerin yaşadığı bu çekingenlik ve korku sebebiyle ürünlerine yeterli talep olmaması nedeniyle geçici olarak faaliyetlerine ara vermiştir. Ancak ilerleyen dönemlerde paketlenmiş ürünlere karşı bu ön yargı yavaş yavaş kırılmaya başlamıştır. Bryd vd. (2021)'nin çalışmalarında, tüketicilerin Covid-19'a yakalanma riski konusunda, salgının ilk aşamalarında restoran yemeklerine ve ambalajlarına karşı yaklaşımlarının yumuşadığı ve gıda ürünleri için daha az endişeli oldukları sonucuna ulaşımlardır. Bu konuya ilişkin katılımcıların ifade ettikleri ile Bryd vd. (2021) tarafından ulaşılan sonuçlar birbirini destekler niteliktedir.

Gıda üretimi sürecinde görüşme yapılan yiyecek içecek işletmelerinin tamamına yakını, kullandıkları elektrik tüketiminin müşteri sayısındaki azalma ile birlikte düştüğünü, ancak su tüketiminin alınan hijyen önlemleri ile artış gösterdiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak işletmelerinde bu dönemde tasarruflu olmaya çalıştıklarını, gıda üretiminde kullandıkları bazı ekipmanları kullanmayı bıraktıklarını ve menüde birtakım değişiklikler yaparak muadil ürünler çıkardıklarını belirtmişlerdir (waffle makinesinin geç ısınması sebebi ile waffle (tatlı) yerine fırında daha kısa sürede pişen krep tarzı bir tatlının yapılması).

İçinde bulunduğumuz süreçte her işletme uyguladığı çözümleri kendi işletmelerine özgü operasyonlarla yönetiyor olsa da devletin uyguladığı yaptırım ve kıstaslar gibi ana hatlar yol gösterici olmalıdır. İleriki dönemlerde salgının, işletmeleri, düzeyleri ne olursa olsun geleneksel yaklaşımdan uzaklaştırarak, daha verimli sistemlere dönüşümünün temellerinin atılacağını göstermektedir. Gıda üretim sürecinde gıda güvenliğinin sağlanması, etkin depo kullanımının ve yeterli miktarda stok tutmanın maliyet kontrolü sağlayacağı gibi, işletmelerin verimliliğini arttıracığı bir gerçektir. Mutfak ve gıda üretimi aşamasında atık ve dönüşümler ile ilgili bulgulardan elde edilen sonuçlara göre; atık üretiminin en fazla olduğu alanlardan biri yiyecek içecek sektörünün oluşturduğu işletmeler olmasına rağmen görüşme yapılan yöneticilerden yarısına yakınının bazı

uygulamaları yapmaya çalışmakla birlikte bu konuda tam anlamıyla bilgi sahibi olmadıklarından dolayı atık yönetimi ile ilgili uygulamaları yeterince gündemlerine alamamışlardır.

“Ulusal Geri Dönüşüm Stratejisi“ Resmi Gazete’de 11 Ekim 2011 tarihinde yayımlanan kararname ile yürürlüğe girmiştir. Sürdürülebilirlik kapsamında yiyecek içecek işletmelerinin uygulaması gereken hukuki mevzuat içine dâhil olan "Bitkisel Atık Yağların Kontrolü Yönetmeliği" ile yağların saklama koşulları, geri dönüşüm süreçleri, saklama koşulları ve iade süreçleri yönetmelikte alt madde olarak işletmelere sunulmaktadır. Bununla birlikte görüşme yapılan yöneticilere atık yönetimi ile ilgili detaylı bir soru yöneltilmemesine rağmen atık yağların toplayıcı firma tarafından alındığına dair bilgilere ulaşılmıştır. Yöneticilerin, yönetmeliğin zorunluluklarını yerine getirme konusunda ilgisiz olmaları, denetimlerin düzenli yapılmadığını ve işletmelere ciddi bir yaptırım gücü uygulanmadığını göstermiştir. Gıda atıklarına yönelik bir farkındalık olsa da bu konu ile ilgili çalışmaların beklenenin altında olduğu gözlemlenmiştir.

Covid-19 kapsamında, açık büfe servis hizmetinin kısıtlanması gibi çeşitli önlemler ile gıda atığında bir miktar azalma olduğu gözlemlenmiş olsa da pandemi sürecinde, maske, eldiven, gibi tek kullanımlık plastik atık miktarında ciddi artışlar görülmüştür. Özellikle paket servis için kullanılan plastik bardak, çatal, kaşık vb gibi tek kullanımlık ürünlerin kullanımı artmış, Covid-19 ile ilgili endişeler, bu ürünlerin özellikle kullanımına teşvik edilmiştir. Virüsün bulaşıcılığı açısından, plastiklerin kullanımının daha güvenli olduğunu düşündüren hiçbir kanıt olmamasına rağmen plastik kullanımındaki artış atıklar için tüm dünyada davranış değişikliklerine neden olmuştur. Sürecin plastik kullanımını azaltma hedeflerini yıl olarak geriye götürmesi ayrıca endişe vericidir.

Su ve deterjanla yıkandığında dezenfekte edilen ürünlerin kullanımının plastik ürünlerin kullanımına göre daha sağlıklı ve güvenilir olduğu düşüncesinden yola çıkılarak geri dönüşümlü ürünlerin kullanımının yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. Covid-19 krizini plastik atık (Covid atığı) ile çevreye zarar veren “kirletme krizi” oluşturmamak adına gelecekte bu alanda çalışacak araştırmacıların veriye dayalı analizler ile çözüm odaklı çalışmalar yapılması atık yönetiminde sürdürülebilir kalkınmaya fayda sağlayabilecektir.

Diğer taraftan salgın, tedarik ve stoklamada kesintiler, mutfak ve gıda üretiminde olumsuz değişimler oluştururken, azalan tüketici sayıları, belirsizlik gibi birçok etken işletmelerde likidite ve nakit akışı sorunlarına sebep olmuştur. Bununla birlikte gelirlerin

düşmesine neden olan sorunlar, işletmelerin devam eden işleyişine çeşitli riskler getirmiştir. Likidite sorunları, çalışanların ücretsiz izin almasına, işten çıkarmalara, kira ve faturaları ödeyememe gibi çeşitli olumsuzluklara yol açmıştır. İşletmelerin, nakit akışının tabiatı gereği bu sorunu iki yönlü yaşayacağı bir gerçektir. Birincisi nakit girişi bir diğeri ise nakit çıkışıdır. Kira, maaş ödemeleri, tedarik ödemeleri, faiz, vergi, komisyon ödemeleri vb. gibi birçok kalem işletmelerde nakit çıkışına neden olmaktadır. Salgın ile birlikte birçok nedenden dolayı nakit girişi sağlayamayan işletmelerin küçülme, işletmelerini kapatma veya sektör değiştirme gibi birçok sorunla karşılaşacağı bir gerçektir. Araştırma bulgularına göre, yiyecek içecek işletmelerinden birkaçının şubelerini kapatması, bir işletmenin paket servise uygun nitelikte çalışacak bir işletmeye dönüşmesi, birkaçının ise işletmelerine maliyetlerini karşılayacak nakit girişi olmadığı takdirde kapatacaklarını bildirmeleri yukarıdaki ifadeleri doğrular niteliktedir. İlave olarak yiyecek içecek işletmelerinin normal satışla birlikte tüketim dışındaki “arzu edilmeyen tüketim kalemlerini” (ikram, ödenmez, zayi ürün) azaltmanın formüllerini bularak etkin bir maliyet yöntemi geliştirmeleri bu dönemde nakit ihtiyacını azaltacağı düşünülmektedir.

Covid-19 tedbirleri kapsamında uygulanan yasal düzenlemeler, yeni normal dönemine uyum sağlama çalışmaları, salgının makro-ekonomik etkileri nakit akışından bağımsız olarak işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olmuştur. İşletmeler sosyal mesafe kuralları gereği önemli ölçüde kapasite kaybına uğramıştır. Kapasite kaybı metrekare ve birim maliyet oranlarına etki ederken işletmelerin açığı kapatmak için daha fazla mesai harcamaları da başka bir olumsuz faktördür. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamının, devletin sağladığı kısa çalışma ödeneğinin, personelini kaybetmeme konusunda faydalı olduğu görüşünü bildirirlerken, yiyecek içecek sektörünün devir hızı yüksek bir sektör olmasının ve kısa çalışma ödeneğinden yararlanmak için belli bir gün sayısı olmasından kaynaklı işletmelerin bazılarının kısa çalışma ödeneğinden yararlanamaması yöneticilerin ifadeleri arasındadır. Kiralar için yapılan kamusal düzenlemelerde ise basit usul vergiye tabii olanlara ödeme yapıldığı fakat birçok işletmenin yüksek kira bedellerini ödeyememe sorunu ile baş başa kaldığı gözlemlenmiştir.

Müşteri kapasitesinin düşmesi nedeniyle, kiralarda düzenlemelerin yapılmasının kiranın toplam gelire oranını değiştirmeyeceği düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak yapılacak olan yasal düzenlemeler ile ciroya endeksli kiraların işletmelere bu anlamda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir diğerk konu ise hükümetin işletmelere kredi kolaylığı sağlaması ile ilgili husustur. Görüşme bulgularında yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda hükümetin borçları bir süreliğine ertelemesinin memnuniyet verici bir yaklaşım olduğunu ancak birkaç banka dışında bankaların yaklaşımlarının olumlu olmadığını, yapılandırılmış olan eski kredilerin borçlarının ödenmemesi halinde yeni kredilerden yararlanamama hususun çoğu işletmenin şikâyetçi olduğu bir diğerk konu olduğu görülmüştür. Müşteri kapasitesinin azalması ile satışların düşüşü arasında doğru orantılı bir yaklaşım olduğu düşünülmüş olsa da sağlık kaygısı nedeniyle tüketicilerin restoranlara gitmek istememe sebebi talepte düşüşü meydana getirmiştir. Araştırma bulgularında işletmelerin Covid-19 sürecinden olumsuz etkilenme düzeyine göre yapılan önceliklendirmede birincil derecenin pazarlama ve satış faaliyetleri olduğu onu takip eden sürecin ise müşteri ilişkilerindeki değişim olduğu görülmektedir.

Salgının makro-ekonomik etkisi, döviz kurundaki artış ve genel fiyat seviyesindeki (enflasyon oranı) artışla kendini göstermektedir. İşletmelerin satın aldığı yiyecek ve içecek fiyatları bu değişkenlerden direk olarak etkilenmektedir. Üretim kapasitesi ve talebindeki düşüşle birlikte ürünlerin maliyetlerinde oluşan fiyat yükselmesi işletmelerde “menü fiyatlarındaki artış” olarak ortaya çıkmaktadır.

Ekonomi teorisinde, arz -talep dengesi verileri ürünün fiyatında yükselme, talepte ise azalma ile sonuçlanacağını göstermektedir. Salgın sonucunda belirsizlik ve tereddüt yaşayan tüketici eğilimleri fiyatlardaki yükselişin sonucunda talebin düşmesine sebep olan en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. İşgücünün azaldığı pandemi döneminde kişilerin harcama yapma isteksizliği ve menü fiyatlarının yükselişi restoran tüketimlerinde düşüşü ortaya çıkarmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler paket servis hizmetinin ekstra maliyet getirmesi sebebi ile fiyatlarına az da olsa zam yaptıklarını ancak piyasadaki rakiplerinin fiyatlarını takip ettiklerini menü kalemlerinde çok fazla değişiklik olmadığını ifade etmişlerdir. Bazı işletmelerin ise aksine fiyatlarını düşürerek sürümden kazanmak istediklerini belirtmeleri farklı bir fiyat stratejisi belirlemeye çalıştıklarını göstermiştir. Kızılbayır (2020) fiyat artışı yapmanın işletme için yanlış bir planlama olduğunu, fiyat artışı yerine alınması gereken tedbirin daha akıcı menü planlaması yapmak olduğunu ifade ederek konuya açıklama getirmiştir. İşletmeler bu süreçte fiyatlarını makul seviyelerde tutmaya çalıştıklarını ancak kaliteden ödün vermediklerini ifade etseler de, piyasada meydana gelen dengesiz durumun işletmeler tarafından ne kadar süre tolere edileceği bilinmemektedir. Kaliteyi bozmadan, menü kalemlerinde azalmaya gitmek ve menüde yer



alan içeriğinde yüksek fiyatlı malzemeler yer alan yemeklerin tat ve kalitesini bozmadan muadil ürünler kullanmak kısa dönemde işletmelere öneri olarak sunulmaktadır. Nitekim araştırma bulgularında bazı işletmelerin Covid-19 sürecinde fiyatı artış gösteren ve tedariginde sıkıntı yaşanan bir ürün yerine farklı bir ürün kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Salgın döneminde restoranların kapasitesinin azalması ile birlikte personel sayısının doğru orantılı olarak azalması işletmelerin menü içeriklerinde iki yönlü değişime sebep olmuştur. Menülerdeki çeşit sayısının azalması birinci sebep olurken burada hedeflenen asıl amacın maliyetleri düşürmek olduğu saptanmıştır. Yapılan görüşmelerde işletme yöneticilerinin, bu amaçla menüde kısıtlama yaptıklarını, salgının ilk aşamalarında müşteri memnuniyetsizliği ile karşılaştıklarını ancak daha sonra müşterilerin bu duruma anlayış gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Menü kalemlerinde azalma ile birlikte bazı restoranlar uzun soluklu bir dönemi kapsayan menüler yerine haftalık veya aylık menü zenginliği yaratmışlardır (restoranlarda menü değişikliği dönemsel olarak iki kez yapılmaktadır). İkinci olarak işletmelerde azalan kalifiye eleman sayısı ile birlikte ustalık gerektiren bazı yemeklerde sorun yaşanmasına neden olmuş menülerde bu anlamda sadeliğin ön plana çıktığı görülmüştür. Bulgu sonuçlarında konaklama işletmesi yöneticisinin, personel azlığı sebebi ile oda servisi hizmetini kaldırdıklarını gece vardiyasında personel tutmadıklarını ifade etmiş ve yemeklerdeki sadelik konusuna katılmıştır. Bulgulardan elde edilen diğer bir sonuç ise; Akdeniz usulü beslenmenin ve zeytinyağlı yemeklerin öneminin fark edilmesi ile ilgilidir. Bu dönemde bazı işletmeler sağlıklı atıştırma adı altında menüler oluşturmuştur. Salgının ön plana çıkardığı değişim ile ilgili diğer bir konu ise yiyeceklerin pişirme süreleri ile ilgilidir. Bu dönemde az pişmiş yiyeceklerin, et ve sakatatların virüs bulaştırdığına dair duyuların olması sonucunda müşterilerin tercihi çok iyi pişmiş (well done) etlerden yana olmuştur. Ayrıca bağışıklık sistemine güçlü etkileri olan fermente ürünler (turşu, yoğurt vb), bol sirkeli ve sarımsaklı ürünler, içecek ürünlerinde ise kefir gibi fermente içecekler çok fazla tercih edilmiştir. Bu dönemde bu tür doğal ve yerel ürünlere olan ilgi ve sağlıklı ürünlere yönelmenin, salgın sonrası dönemde de bu ürünlerin menülerde bulundurulmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Restoranlarda müşteri sayısının azalması ve restoranların paket servis ve gel-al servis sistemine geçişi ile birlikte işletmeler menü planlarken paket servise uygun, paket servisi sırasında tat ve görselliğin bozulmamasına yönelik menü hazırlığı yapmışlardır. Örneğin, işletme türü, kebab restoranı olan bir yönetici masa servisi düzeninde kebabları tabakta servis ettiklerini, paket servis olarak hizmet vermeye başlamaları ile birlikte



kebabları “dürüm” yaptıklarını ve kebabın yanında pilav türü bir garnitür vermez iken müşteri istekleri doğrultusunda menülerine pilav tarzı yan ürünler ilave ettiklerini ifade etmiştir. Ev yemekleri üzerine çalışan işletmenin yöneticisi ise, sulu yemeklerin paket serviste sorun olması sebebi ile farklı ürünlere yöneldiklerini bildirmiştir.

Menü içeriğindeki değişimlerin yanısıra menü yapısında da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Restoranlarda sık uygulanan “serpme” kahvaltı, meze ürünleri gibi ürünlerin servisi zaman içinde yerini set menüye bırakacağı en azından salgın süreci ve bir süre sonrasında bu şekilde devam edeceği öngörüler arasındadır.

Çevrimiçi yemek siparişinin salgın döneminde yaygın bir hale gelmesi ile birlikte, salgın sonrasında da alışkanlıkların devam edeceği bir gerçektir. Müşterinin restoranlarda fazla zaman harcamak istemeyişi ile birlikte bir sonraki adımın restorana gelmeden önce menüden seçim yapmak olacağını ifade edebiliriz. Bu değişimin, işletmelerin kaynak yönetimine fayda sağlayacağı, zaman ve malzeme açısından daha etkili bir çalışma sistemi olacağı düşünülmektedir. Ayrıca uygulanması önerilen “fiks menü“ seçeneği ve haftalık veya aylık değişen menülerin müşterilere yaratacağı farklılık yanında atık miktarının azalmasını da fayda sağlayabilecektir.

Yiyecek ve içecek endüstrisi, Covid-19’dan en olumsuz etkilenen sektörlerden birisi olarak proaktif eylemler ve inovasyon yoluyla tüketicileri tekrar kazanmaya odaklanacaktır. Bu dönemde yaşanan zorlukların sonucunda “Yeni Normal” olarak adlandırılan dönemde işletmelerin en önemli kazancı müşteriler ve onlarla kurdukları güvenli ilişkiler olacaktır. Müşterilerle olan iletişimin bir parçası olan menüler konusunda duyarlı ve esnek çalışmalar işletmelere katkı sağlayacaktır.

Maliyetlerde artışa sebep olan üçüncü faktör ise “yeni normale uyum süreci”dir. Hijyen, güvenlik gibi konular işletmelerde yeni araç ve yöntemlerin kullanımını zorunlu kılabilir. Bu yeni şartların, devletin uyulması zorunluluğu olan yasa ve yönetmeliklerden bağımsız olarak işletmelerin “güven” kazanma çabaları çerçevesinde şekilleneceği ön görülmekte olup işletmelere ek maliyetler getireceği de söylenebilir.

Okat, Bahçeci ve Ocak (2020), yaptıkları çalışmada, işletmelerin en büyük sıkıntısının sürdürülebilirliklerini devam ettirme arzusu olduğunu ifade etmişlerdir. Covid-19 salgını ile birlikte hükümetin aldığı önlemler doğrultusunda, işletmelerin, sadece paket servis ve gel-al hizmeti vermeye başlaması ile birlikte birçok işletme “paket servis” altyapılarına yatırım yapmaya başlamıştır. “To Go” (paket yemek) servis türünün

yaygınlaşmaya başlaması ile birlikte az sayıda çalışan ile işletmelerin ayakta durmaya çalıştığı gözlemlenmektedir. Değişen tüketici eğilimleri göz önüne alındığında bu süreçte verimli ve etkin operasyonlar yapabilen işletmelerin başarılı olacağı düşünülmektedir. Görüşme yapılan işletme yöneticilerinden birisinin, işletmelerini salgın döneminde “To Go” konsepti ile açmış olmaları, çoğu işletmelerin sıkıntı yaşadığı bu dönemde başarılı olmalarını sağlamıştır.

Teslimat kültürünün farklılaşması ile birlikte konaklama işletmelerinin restoranları ve diğer restoran işletmeleri, yiyecek içecek teslimatları konusunda alternatif fikirler üretmeye ve müşteri portföylerini artırmaya çalışırken, Parulis (2020) araştırmasında, Çin'deki lüks otel restoranlarının çevrimiçi-çevrimdışı (O2O) yemek dağıtım şirketleri ile sipariş almak ve eve teslimat hizmeti sunmak için işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Türkiye’de otel restoranlarının paket servis yapamaması sebebi ile önde gelen otel zincirlerinden birisi yeni kazanç kanalları yaratmak için atıl olan mutfaklarından çıkan ürünler ile paket servis hizmetine başlayacaklarını, yeni markalar oluşturarak bu ürünleri otel mutfağından evlere servis yapacaklarını ifade etmiştir. Görüşme yapılan otel yöneticilerinin, alınan “güvenli otel sertifikasyonu” ile müşterilerin otel mutfaklarını diğer işletmelerin mutfaklarından daha güvenli ve hijyenik olduğunu düşünmeleri neticesinde işletmelerine paket servis talebinin olduğunu ancak bunu yapamadıklarını belirtmeleri ile yukarıda ifade edilen yöntemin uygulanabilirliği diğer otel işletmeleri için örnek teşkil edebileceğini düşündürmektedir.

” Paket servis ” ile ayakta kalmayı başarabilen işletmeler, şirketlerin evden çalışması ve eğitim kurumlarının çevrimiçi olarak eğitim vermesi gibi birçok nedenden dolayı işletme mekânlarına yüksek kira bedeli ödemek istemediklerini, daha düşük maliyetli mekânlara geçerek “On-site dining” yani masa servisi yapmadan paket servis yaparak kazanç sağlamayı planladıklarını ifade etmişlerdir. Görüşme yapılan işletmecinin, 6000 tl kira bedelini ödemede zorluk çekmesi ve paket servis ile satış yapması sebebiyle daha küçük ve kirası daha makul bir yere taşınmak istemesi bu görüşleri doğruladığının göstergesidir.

Araştırma bulgularında, sulu yemek/ev yemekleri yapan ve kafe gibi tatlı ve sıcak/soğuk içecek hizmeti sağlayan ambalajla ve paketlenme konusunda yaşadıkları sorun nedeniyle daha çok kuru gıdalara yönelmeleri benzer işletmelerde de sorun teşkil etmiştir. Bu anlamda birçok tedarikçi kuruluş, paket servis ambalajlama ve paketlenme ürünlerine yönelerek işletmelere bu süreçte destekleyici çözümler sunmaya başlamışlardır.

Bu çözümler işletmelerin, müşteriye hizmetlerini güvenle ulaştırmasını sağlamayı hedeflerken, kullanım ve tüketim kolaylığını da sağlamaktadır. Tek kullanımlık yemek kutuları, ve tek tek paketlenmiş servis setleri ile yapılmaya başlanan paket servis daha hijyenik ve daha güvenli olarak tüketiciye ulaşması sağlanmaktadır. Sandviç, hamburger, tost gibi nispeten kuru gıdaya yönelik ürünler ile sınırlı kalan paket servisi yerini sıcak/soğuk sulu yemeklerin konabileceği, mikrodalgaya uygun tasarlanmış kaplar ile salatalar ve soslarının kullanıldığı soslukların kullanılması kolaylık ve güven yaratmaktadır. Kafe gibi tatlı, börek ve sıcak/soğuk içecek hizmeti sağlayan iş yerlerinin de bu paketlenme ve ambalajlama ürünlerini kullanarak tüketiciye ulaştırması bu dönemde paket serviste sıkıntı yaşayan kafe işletmelerine de çözüm olanağı sağlayacaktır.

Türkiye genelinde yiyecek içecek işletmelerine gelen paket servis zorunluluğu ile işletmeler müşterilerinin ve çalışanlarının güvenliği için çeşitli tedbirler alarak çalışmaya başlamalarına rağmen müşterilerin aldıkları ürünlerin güvenliliği ile ilgili soru işaretleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Kendilerine ait güvenlik kontrolü olan, tek kullanımlık ya da geri dönüştürülebilir ürünlerden oluşan ve “kurşun”, “arsenik”, “klorür” gibi insan sağlığına zararlı kimyasalların bulunmadığına dair sertifikalandırılmış malzemelerin kullanımı değişen tüketici bakış açısına ve işletmeye kapasite artırıcı ve güven sağlayıcı artılar getirebilmektedir. Paket servis ürünleri sağlayan tedarikçi firmaların bu konuda gönderdikleri malzemelerin sertifika belgesini işletmeler ile paylaşması ve işletmelerin kullandıkları bu ürünlerin güvenli olduğunu müşteriler ile paylaşması işletmelere kolaylık sağlayacaktır. Evde tüketime uygun ek menü öğelerinin geliştirilmesi, bu ürünlerin çevrimiçi dağıtım şirketleriyle temassız prosedürle teslim edilmesi, güvenlik ve sanitasyon kuralları ile paketlenme, porsiyon boyutu, yeniden ısıtmaya hazır teknolojiler yiyecek içecek işletmelerine iş modeli dönüşümü ve sürdürülebilir kalkınma modeli için önemli bir ivme kazandıracaktır.

Bu noktada işletmelerin atabileceği önemli adımlardan biri, özelleştirilebilen ve fark yaratan paketlenme ürünlerini seçmektir. Diğer dönemlere kıyasla, salgın döneminde “ambalajda özelleştirme” daha önemli bir faktör haline gelmiştir. Müşterilere sunulan ürünlerin daha güzel görünmesi ve tüketiciye özel bir deneyim sunması için ürünleri satışa sunmak üreticinin tercihi haline gelmelidir.

Buna ek olarak yemek kutularına konan işletme markasının etiketi, müşterilere bırakılan samimi bir mesaj, sosyal mesafenin daraldığı salgın günlerinde samimi ve uzun vadeli bir paydaş iletişimi kurmanın temeli olabilmektedir.

Covid-19 salgınının etkilediği, ekonomik ve sosyal alanda köklü değişimlere yol açacak alanların başında kurumsal yönetim ve paydaş iletişimi gelmektedir. Elde edilen bulguların ortaya koyduğu en önemli sonuç, kurumsal yönetimin salgın döneminde daha fazla “paydaş iletişimi ağırlıklı” olması gerektiğidir. Bu sonucu sağlayan temel bulgular ise, işletmelere duyulan itibar ve güvenin, paydaşlarıyla kurdukları düzgün ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Görüşme bulgularında, tedarik konusunda yaşanan olumsuzlukların, ürünü temin edememe gibi sıkıntıların, kolayca çözümlenmesinde işletmelerin yıllar içinde kurdukları güvenilir ve samimi iletişim olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan yeterince güvenli ilişki kuramamış işletmeler bu dönemde sıkıntı yaşamış, taksitlendirme, ödemelerin vade süresini uzatma gibi konularda sorun yaşamışlardır. İşletmeler, başta çalışanlar olmak üzere diğer paydaşlar ile olan ilişkilerini sağlıklı yönetmenin kendilerine itibar kazandıracağını düşünmektedirler. Doğru (2020) çalışmasında, “Edelman Trust Barometer” tarafından 23 Mart – 26 Mart 2020 tarihleri arasında 12 ülkede yapılan ankete göre, katılımcıların %89’u işletmelerin üretimlerini salgın krizinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre yönlendirmeleri gerektiğini düşünürken, %90’ı çalışanlarının gelirlerini koruması gerektiği görüşündedir. Diğer bir çarpıcı bulgu ise, katılımcıların üçte birinin yakın çevresini koronavirus krizi sırasında gerekli katkıyı sağlamadığını düşünen markaların ürünlerini almamak yönünde teşvik etmiş olmalarıdır.

İşletmeler salgının doğurduğu belirsizlik ve stresli ortam dolayısıyla paydaş ilişkilerini nasıl yönetecekleri konusunda yeterli kaynak ve zaman ayıramama durumu ile karşı karşıya kalsalar da bu anlamda yaratılan boşluk çok artarsa, eksik veya yanlış yönetilmeden doğan olumsuz iş hacminin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Salgın öncesinde önem arz eden kalite, fiyat, teslimat vb. faktörler salgın sonrasında da devam edecektir. Ancak sadece piyasa takibi yapan, çalışanlarıyla ve diğer paydaşlarıyla ilişkilerini yönetmeyen işletmeler zaman içerisinde rakiplerine karşı değer kaybedeceklerdir. Bu bağlamda kriz ortamının etkilerini azaltmak ve salgın sonrası dönemde daha yüksek performans göstermek isteyen işletmelerin paydaş ilişkilerini yakından takip etmesi, çalışanları ve diğer paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik hedeflerine önem vermesi ve bu yönde kurum kültürünün gelişmesi için çaba göstermesinin önemli olacağı değerlendirilmektedir.

İyileşme döneminde şirketin en önemli öncelikleri, işletmedeki süreçleri güncellemek, müşterileri tekrar kazanmanın yollarını aramak, müşteri alışkanlık ve

tercihlerindeki değişiklikleri dikkate alarak menüde değişiklik yapmak ve paket servis kapasitesini arttırmak olarak sıralanabilir.

İşletmelerin yeniden “yeni normal”e uyum sağlaması ve yeniden canlanması için birincil olarak yapılması önerilen “Covid-Free Restaurant” kavramını benimsemek olduğu düşünülmektedir. Görüşme bulgularından alınan sonuçlara göre hijyen konusunda işletmelerin tamamının bakanlık tarafından uyulması gereken genelge ve kontrol listesine bağlı kaldığı görülmektedir. İşletmeler için kaybolan güvenin yeniden sağlanması ve müşteri kapasitesinin artırılması en önemli hedefler olarak görülmektedir. Bu konuda gıda güvenliği sertifikası (ISO:22000), kalite yönetim sistemi belgesi (İSO 9001), çevre yönetim sistemi (İSO 14001) gibi belgelere sahip olan işletmelerin tüketicilere güven hissi sağladığı görülmüştür. Nitekim araştırma bulgularında, bu belgelere sahip olan zincir otel işletmelerinin ve birkaç bağımsız yiyecek içecek işletmesinin müşterilerde uyandırdıkları güven hissinden ve belgelerin sağladığı olumlu geri bildirimden söz etmişlerdir.

Bu anlamda işletmeler tarafından yapılması önerilen bir başka uygulama ise, Covid-19 önlemleri kapsamında kullanılan tüm ekipman ve malzemelerin görünür bir şekilde işletmelerin içine ve dışına yerleştirilmesidir. Bu uygulama ile işletme güvenli olduğunu gösterecek ve müşteriler arasında fark edilebilirliği artacaktır (Koç, 2020). Son zamanlarda uygulanabilirliği konusunda oldukça başarılı bir başka çözüm ise müşterilerin restoranlara güvenle girmesini sağlayan belirli eğitim süreçleri sonunda alınan “Covid-Free Sertifikasyonu”dur (Koç, 2020).

Covid-19 salgını nedeniyle, virüsün bulaşma riski endişesi ve kısıtlamalar nedeniyle tüketicilerin tüketim alışkanlıkları ve satın alma eğilimlerinin değiştiği gözlemlenmektedir. Yapılan Araştırmalar neticesinde tüketici davranışındaki bazı değişikliklerin kalıcı olması beklenmekle birlikte, değişimin sonuçları Covid-19 pandemi sürecinin sonunda yapılacak araştırma verilerine ve sonuçlarına bağlı olacağı düşünülmektedir. Bu süreçte yiyecek içecek işletmelerinin müşterilerini tekrar kazanabilmek için onların yeni beklentilerini karşılayacak uygun şartları sağlayabilme düşüncesinde oldukları ifade edilmiştir. (Hwang ve Yoon, 2009), özel olarak ayrılmış yemek odalarının tüketicilerin restoranları algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir faktör olduğunu vurgularken, Kim ve Lee (2020) ise, müşterilerin restoran seçimlerinde özel yemek odaları ve özel yemek masalarına sahip olmanın bir tercih sebebi olup olmadığını araştırmışlardır. Covid-19 sürecinde müşterilerin sosyal mesafeyi koruyabilecekleri tesis tasarımına önem verdikleri, restoranlara gitme tercihlerinde önemli bir rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Salgınla birlikte değişen tüketicilerde davranışlarında stok yapma ihtiyacı Covid-19 sürecinde tekrar gündeme gelmiştir. Savaş zamanlarında gereklilik arz eden ancak sonra unutulmuş bu anlayış pandemi sırasında tüketicilerin stok yapma öncelikleri yanında stok yapma şekillerini de değiştirmiştir (Erkan, 2020: 589). Raf ömrü uzun olan ürünlere talep artmış, insanlar ürünlere fazla kimsenin dokunmasını istemedikleri için siparişlerini çevrimiçi olarak vermişlerdir (Yıldız, 2020: 386). Bu süreçte tüketicilerin taze gıdalar yerine uzun ömürlü gıdaların kullanımına öncelik verdiği görülmektedir (Baltacı ve Akaydın, 2020: 60). Sokağa çıkma yasağı kısıtlamaları ve izolasyon nedeniyle insanların evde daha fazla zaman geçirmeye başlaması da sebep olarak gösterilebilir.

Nielsen Araştırma şirketinin araştırma sonuçlarına göre, “Amerika’da resmîyet kazanan ilk vaka sonuçlarının ardından iki hafta sonrasında hijyen ürünleri ve maske gibi ürünlerin satışlarında önceki haftaya göre, sırasıyla;” %4, %47 ve %53 oranlarında bir artış görülmüştür” Türkiye’de ilk vakanın açıklandığı 10 Mart 2020 tarihinin ertesi günü ise sağlık ürünleri ile "kiler hazırlama" ile ilgili mutfak ürünlerine talep eş zamanlı olarak artmıştır. Bu, küresel ölçekte krizin gidişatının ülkeden ülkeye değiştiğini göstermektedir (NielsenIQ, 2020).

Covid-19 pandemisi sürecinde tüketicilerin hijyen kaygısıyla evde yemek yapma eğiliminin arttığı da ifade edilebilir. Pazar araştırma ve danışmanlık şirketi Ipsos’un 25-31 Mart 2020 tarihleri arasında, Covid-19 virüsünün tüketici davranışlarına tesirini ölçen çalışmaya bakıldığı zaman; Türkiye’de virüsün görüldüğünün açıklanmasının ardından Mart ayının ilk haftası “kolonya, sirke, makarna, bakliyat vb.” kategorilerde ciddi oranda artış yaşanmıştır. Üçüncü hafta ise %129’luk artış ile en çok satılan ürün “turşu” olmuştur. Bağışıklık sistemini güçlendirmesi ile ilgili haberlerin turşu tüketiminin artmasına neden olduğu düşünülmektedir. “Kolonya, sirke, makarna, bakliyat” gibi ürünlere sonraki haftalarda ilgi azalmıştır. Haftalık bazda seyre bakıldığında evde olmanın etkisiyle kişilerin ekmek ve diğer hamur işlerine yönelimi sonucu “maya” talebi sürekli artarak devam etmiştir. Özellikle internette evde ekmek yapımı ile ilgili video arama sayısı 3 milyonun üzerinde olmuştur. İlk hafta eve yemek siparişindeki oran %13 iken üçüncü hafta bu oran %38’e çıkmıştır (Ipsos, 2020).

Metro Türkiye, araştırma firması Nielsen’e otel ve restoran müşterilerinin yanı sıra bireysel müşterilerin de Covid-19 dönemindeki davranış ve beklentileri ile ilgili yaptırdığı araştırmaya göre: 2020 Temmuz ve Ağustos aylarında Ankara, İstanbul ve İzmir olmak üzere 3 şehirde toplam 1.222 ferdin katıldığı araştırma neticelerine göre katılımcıların

%74'ü, restoranlarda maksimum sterilizasyon ve mesafeli oturma düzenlemelerine dikkat ettiklerini bildirmişlerdir. Bunun dışında tüketicilerin %64'ü çalışanların maske, eldiven vb. malzemeleri kullanmalarına, %58'i müşterilere dezenfektan, maske ve eldiven verilmesine, %55'i dışarıda oturma alanının olmasına, %48'i temassız ödeme seçeneğinin olmasının önemine değinmişlerdir (Pazarlamasyon, 2020). Görüşme bulgularında, bazı işletmelerin masa servisi hizmeti uygulandığı dönemlerde bile müşterilerin restoran içinde oturmayı tercih etmediklerini, bu konuda tedirgin davranışlar sergilediklerini kış aylarında bile açık havada oturmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Buna ek olarak bazı işletmelerin yöneticilerinin ise salgın döneminde yoğunluk olmadığı için restoranlarının fiziki şartlarında bir takım değişiklikler yaptıklarını (tadilat, bakım, onarım, ekstra bölüm ilave etme vb.) ve bahçe bölümünü genişleterek müşteri taleplerinin açık havada oturmaktan yana olduğunu ayrıca ifade etmişlerdir.

Covid-19 salgınının kuşaklara bazı yeni kavramları öğrettiği ve deneyim kazandırdığını ifade etmek mümkündür. Yeni nesil araştırma ve perakende teknolojileri şirketi REM People'm araştırmasına göre "Covid-19 salgınından önce gereksinimlerine hızlı bir halde ulaşım tek seferde tüketen Z kuşağı, şimdiye kadar hiç öğrenmediği "stoklama" kavramını öğrenmeye adım atmıştır. Birçok tüketici virüs bulaşma endişesinden dolayı bu dönemde markete gitmek yerine online market alışverişi yapmayı tercih etmiş ve 50 yaş üzeri tüketicilerin bir kısmı ilk defa online alışveriş tecrübesini yaşamışlar ve restoranlardan yemek siparişi vermişlerdir (Habertürk, 2020).

Covid-19 salgını ile birlikte tüketicilerin elden ele dolaşan kâğıt paranın virüs bulaştırdığı endişesi taşıması sebebi ile nakit kullanımı yerine temassız ödeme yöntemini tercih etmeye başlamışlardır. Online ve market alışverişlerinde de kredi kartı kullanımının yüksek olduğu gözlemlenmiştir (FinTech İstanbul, 2020).

Covid-19 pandemisi dönemi başladığı ilk günden itibaren tüketicilerin davranışları, tüketim ve alışveriş alışkanlıklarındaki değişimler ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve sonuçların pek çoğunun birbiri ile benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Dünya genelinde market- gıda sektöründe ciddi bir artış görülmüştür. Virüsün yayılım hızı, artan ölüm oranları, virüs endişesi, sokağa çıkma yasakları, karantina süreleri sebebiyle tüketicilerin gereksinimlerinden fazlasını alarak depolayan ve böylece kendilerini güvende hisseden "stoklayan tüketiciler" bu süreçte en çok görülen tüketici profili olmuştur (Gençyürek, 2020: 1312).



Kamu düzenlemeleri, tüketici tercihlerinin değişimi gibi yukarıda bahsi geçen birçok sebepten dolayı müşteri kapasitesindeki azalma işletmeleri daha fazla müşteri kazanmak için pazarlama yöntemlerinde özelleştirmeye doğru yönelmeleri gerektiğini düşündürmüştür. Görüşme bulgularında işletme yöneticileri; salgın sonrası müşteriyi tekrar kazanabilmek için promosyon, reklam, sosyal medyayı ağırlıklı kullanma gibi pazarlama faaliyetleri yapacaklarını ifade etmişlerdir.

Covid-19 salgını sonrasında, pazarlama faaliyetlerinde en önemli önceliğin sadık müşterilerin yeniden restoranlara dönmesinin sağlanması olmalıdır. Ancak burada en büyük sorunun işletmelerin “müşteri verisi”ne sahip olmamalarıdır (Koç, 2020). Hangi müşterinin işletmeyi sık ziyaret ettiği, işletmelerden beklentileri, müşteri profilleri gibi birçok detayı içinde barındıran “müşteri sadakat programı”nı görüşme bulgularında işletme yöneticilerinin de ifade ettiği gibi özellikle restoran işletmelerinin birçoğunun kullanmadığı görülmüştür. Buna karşılık yapılan görüşmelerde özellikle uluslararası zincir otellerin yöneticileri, tüm pazarlama ve satış işlemlerini kurumsal müşteri sadakat programı üzerinden gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Yiyecek içecek işletmelerinin katılımcılarının büyük bir kısmının “müşteri sadakati” kavramına uzak olduğu ve bu yönde bir program kullanmadıkları görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Hangi müşterilerin işletmelerine sadık olduğunu, müşterilerin işletmelerinden beklentilerini ve şikayetlerini bilmek ve bu verileri analiz edebilmek işletmelere pazarlama ve satış konularında yol gösterici olacaktır. Restoranlarının sayısının gün geçtikçe artması, tüketicilerin tercih sürecindeki alternatiflerini arttırmıştir, Özellikle salgın sürecinin getirmiş olduğu birçok koşuldan kaynaklanarak tercih edilmek isteyen işletmelerin müşterileri için rakiplerinden daha fazla fayda ve değer yaratması beklenmektedir. “Müşteri sadakat programı” kullanan işletmeler, Covid-19 salgını sonrasında işletmelerinde açılış, yapılan değişiklikler gibi birçok detayı sadık müşterileri ile paylaşarak diğer işletmelere göre avantajlı durumda olacakları bir gerçektir.

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan araştırmalarda yüksek miktarda harcamalar yapan tüketicilerden ziyade, restoranın müdavimi yani sadık müşterisi olan kişilerin restoran gelirine daha büyük katkısı olduğunu ve “kulaktan kulağa” pazarlama yöntemleri ile marka sadakati oluşturduğunu belirtmişlerdir. Güçlü markaların, yüksek kaliteli hizmet özelliği ve güvenilirliği sembolize ettiği göz önüne alındığında, müşteriler kalite belirsizliği karşısında büyük ölçüde markalara güvenmektedirler. Bu nedenle, yiyecek içecek işletmecileri, kurumsal sosyal sorumluluk ve pazarlama faaliyetleri ile

güçlü mesajlar ve davranışsal faaliyetlerle farklılaştırılmış bir marka imajı oluşturmalarıdır. İlişkisel pazarlama, hizmet / ürün kalitesi sunmada etkili olduğundan, marka topluluğu ve sosyal medya uygulamaları, müşteri deneyimlerini ve algılanan marka imajını yönetmek ve izlemek için etkili bir şekilde kullanılmalıdır.

Marka; güvenlik ve kalite konusunda ve belirsizlik durumlarında açıkça kalite sinyali veren bir rol oynamaktadır (Berry, 2000). Yapılan araştırmalarda, Covid-19 salgınında markalı restoranların satışlarının markasız restoranlara göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirildiği görülmüştür. Nitekim araştırma bulgularında görüşme yapılan yöneticilerden, işletmelerinin yıla dayanan marka bilinirliğinin bu dönemde kendilerine avantaj sağladığını tedarik sürecinde ve müşteri kapasitesi konusunda çok fazla sorun yaşamadıklarını restoranlar masa servisi verdiği zamanlarda (ilk birkaç ay hariç) müşterilerin gelmeye devam ettiğini, paket servis sürecinde ise aynı şekilde yemeklerini paket servis ile istemeye devam ettiklerini ifade etmişlerdir.

“Müşteri sadakat programı” ve “marka konumlandırma” dışında Covid-19 döneminde “değer üreten” önemli bir diğer konu ise menü planlamasıdır. Menülerin değer üretmesi ise güçlü içerik planlaması ve doğru fiyatlama stratejilerinden oluşmaktadır. Menülerdeki ürün çeşitliliği bu dönemde, hem gelen konuk sayısının daha az sayıda olması hem de personelin çalışma sürelerinin sınırlı tutulması sebebi ile azaltılmıştır. Bu azaltma çalışmalarında, ön hazırlık yapılması ve dayanıklılık sebebi ile da hızlı tüketilmesi ihtiyaç duyulan malzemelerin menüde yer alacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Dikkat edilmesi gereken en önemli noktanın ise, bu döneme uygun tekrar planlanan menülerde marka kimliği ve değerinin zarar göreceği bir uygulamaya geçilmemesi gerektiğidir. Müşterilerin bu dönemde menüyü incelemek gibi bir zamanlarının olmaması sebebi ile ve ödemelerini kendi telefonları ile yapacakları QR kodlu menüler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Krizden önce” üçüncü parti teslimat hizmetleri” olarak tanımlanan çevrimiçi paket servis hizmetlerini düşük marjlı bir hizmet olarak gören birçok işletme, zaman içinde yoğun olarak kullanmaya başlamıştır. Özellikle motor, motorlu kurye yatırımı yapma konusunda finansal gücü olmayan işletmeler bu hizmetlere daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Ancak paket servis hizmeti veren şirketlere bu hizmet karşılığında ödenecek komisyonlar ve diğer operasyonel harcamalar bazı işletmeler için zorlayıcı olması sebebi ile işletmeler paket servis hizmetini kendi buldukları bazı yöntemlerle uygulamışlardır. Görüşme bulgularında elde edilen sonuçlarda yöneticiler Covid-19

öncesinde çok az işletmenin “yemek sepeti” ve “getir yemek” paket servis hizmetlerini kullanırken, Covid-19 sonrası ciddi bir rekabet ortamı oluştuğunu fakat kaybedilen müşterinin geri kazanılması anlamında sisteme bir şekilde ayak uydurmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda paket serviste pazarda yer edinmek ve paket servis hizmetlerine komisyon ödememek adına “Facebook” sosyal ağ platformunun başlattığı yeni uygulama “shops” işletmeler için bir çözüm olarak önerilmektedir (Koç, 2020).

Restoranlar, salgın ortamı ile beraber temassız uygulamaları daha yoğun bir şekilde kullanmaya, dijital kanallara yatırım yapmaya ve müşterileri ile iletişimi doğru kurmak için gayret göstermeye başlamışlardır. Dijitalleşme örnekleri, salgın öncesinde özellikle hızlı servis restoranlarında ve kahve zincirlerinde menülerin ekrana taşınması, mobil sipariş gibi teknolojik uygulamalar ile kendini gösterirken son zamanlarda salgının sonucu olarak sağlık ve güvenlik kaygısı ile neredeyse tüm işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Restoranlara yönelik dijital çözümlerde öne çıkan iki kavram popülaritesini korumaktadır. “Hayalet mutfak” (ghost kitchen) ve “bulut mutfak” (cloud kitchen) olarak adlandırılan bu iki iş modeli eve teslimat hizmeti sağlayan işletmeler için faydalı bir model oluşturmaktadır. “Hayalet mutfaklar” tüketicilere fiziksel ortamda hizmet vermektense, yalnızca eve teslimat odaklı hizmet veren işletmeler için kullanılmaya başlanmıştır. Pek çok pizza ya da fast food restoran zincirini bu alanda örnek verebiliriz. Hayalet mutfaklarda, farklı markaların siparişlerini de alarak, o marka için teslimat hizmeti seçeneği de bulunmaktadır. “Bulut mutfaklar” ise yemek yapmak için gerekli maliyeti azaltmak adına, tam teçhizatlı, ortak mutfak alanlarını kiralayarak, yine eve teslimat hizmeti sağlayan firmalarla teslim etme seçeneği oluşturan dijital çözümlere örnek verilebilir.

Restoranlarda uygulanan HES kodu sorgulama ve ateş ölçümünün standart hale gelmesi ile birlikte, işletmelerin “UV Işık” sistemi ile restorana giren müşteriyi dezenfekte etmesi ve çalışanların ateş ölçümünü belirli aralıklar ile yaparak işletme içinde herkes tarafından görülen dev ekranlara yansıtılması da Covid-19 salgınında müşteri kazanmaya yönelik çalışmalardan bir diğeridir.

Salgın sürecinde, müşterilerin “yeni normal” ile birlikte restoranlara gelmeye başlaması ile şeffaflığın ve güvenin tekrar kazanılması adına işletmelerin mutfaklarını “açık mutfak” sistemine çevirmeye başlaması ise daha önceden uygulanmaya başlanan bu konseptin daha da yaygınlaşmaya başlamasını sağlamıştır. Araştırmanın literatür

bölümünde (Byun ve Jang, 2018) ve (Chang, Capuozzo, Okumus, ve Cho, 2021) açık mutfak konseptli restoranlarda, pişirme dumanının insanlarda olumsuz sağlık etkileri göstermesi ve çok ciddi sağlık problemlerine neden olması ile ilgili yaptıkları araştırmadan söz etmiştir. İşletmelerin müşteri kazanmak adına yapmaya çalıştıkları değişimlerin farklı açıdan ne gibi sonuçlar doğuracağını analiz etmeleri gerekmektedir. Açık mutfak konsepti düşüncesine farklı bir açıdan yaklaşmayı gerekli kılan bu çalışma, işletmelerin yapacakları mekân tasarımı konusunda gerekli önlemleri almalarını ve kurulacak ekran sistemi ile mutfakları görünür kılmanın maliyet ve sağlık açısından daha iyi bir çözüm olduğu önerilmektedir.

Yiyecek içecek endüstrisi, Covid-19 salgını sırasında, işletmelerine müşteri kazandırmak adına yukarıda ifade edilen ve her gün yenisi eklenen dijital veya dijital olmayan çözümler ile gerçekleştirdiği eylemler, işletmelerini sadece kriz ve iyileşme sırasında nasıl korumaları gerektiğini değil, salgın sonrasında da müşterilere hizmet vermek için nasıl bir donanıma sahip olacaklarını da belirleyecektir. İlâveten salgın döneminde yiyecek içecek işletmelerinin güvenlik endişeleri için sosyal mesafe, çalışan eğitimi ve müşteriler için sağlanan güvenlik ve temizlik protokolleri ile işletmelerin açık önleyici işletim kılavuzları sunmalarının önemli olduğu görülmektedir. "Starbucks" kahve zincirlerinin el yıkama felsefesini vurgulaması, "McDonald" fastfood zincirinin robotik sipariş büfeleri ve masa üstleri gibi yüzeyleri sık sık temizlediğini vurgulaması gibi örneklerin ABD'de doğrulanmış Covid-19 vakalarının sayısı arttıkça, restoran işletmecileri mağaza içi temizlik çabalarını artırmış, sosyal ağ ve web siteleri kanalları ile müşteri iletişimini sağlamış, kriz kılavuzlarının stratejilerini belirlemiş ve iş dünyasındaki uzun vadeli belirsizlik risklerine hazırlanmaya başlamıştır (Lucas, 2020).

Açılış sonrası dönemde işletmeleri toparlanma ve iyileşme olmak üzere iki aşamalı bir süreç beklediği katılımcılara belirtilerek bu konu ile ilgili görüşlerine başvurulduğunda, toparlanma sürecinde müşterilerin tekrar kazanılması düşüncesi ortaya çıkarken, iyileşme sürecinde salgının olumsuz etkilerinden kurtulmak için alınacak önlemler ön plana çıkmıştır.

Toparlanma döneminde işletmelerin promosyon ve reklam çalışmasına ağırlık verecekleri, hijyenin ve şeffaflığın ön plana alınarak müşteri iletişiminin güçlendirilmesi adına inisiyatifleri öne çıkaracaklarını ifade etmişlerdir. İyileşme döneminde ise menüde planlama yapılması ve menü içeriğinin değiştirilmesi, fiyatlandırma stratejilerinin gözden

geçirilmesi gibi salgının olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaya yönelik çalışmaların kendileri açısından önemli bir rol oynayacağını belirtmişlerdir.

Covid-19 salgını ile birlikte tüketicilerin kazanmış olduğu deneyimlerin zaman içinde kalıcı davranışlar hâline geleceği düşünülmektedir. Özellikle işletmeler açısından sosyal mesafe ve hijyen talebinin tüm dünyada kalıcı etkiler yaratacağı görüşme yapılan işletme yöneticileri tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Hükümetin güvenlik ve hijyen algısını yüksek düzeyde tutması, yiyecek içecek işletmelerinin ise bu algıyı tüketicilere hissettirmesi sektörün yeniden toparlanması için önemli bir nokta olacaktır. İşletmeler açısından iş üretme şekillerinin değişmeye başladığı Covid-19 salgını sürecinde “dijital dönüşüm” ve “sürdürülebilirliğin” ön plana çıktığı bir dönemin başlaması kaçınılmaz olarak düşünülmektedir. Tüketicilerin salgın ile birlikte değişen beklentilerini, önceliklerini anlayabilen ve bunlara çözüm getirebilen esnek ve yapıcı işletmeler salgın dönemini daha fazla kazançla ve daha az zarar ile çıkarabileceklerdir. Bu süreçte problemlerin çözülmesine yönelik paydaşlar ile işbirliği yapmanın işletmelerin güçlü markalar haline gelmesine olanak sağlayacaktır.

Covid-19 salgını son yüz yıl içerisinde dünyada yaşanan en geniş kapsamlı salgın ve aynı zamanda da kriz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konu ile ilgili her bir bilim alanında sayısız çalışma yapılması beklenmektedir. Salgın halen kontrol altına alınamamış ancak virüse karşı etkili aşuların geliştirilmesinde başarılı olunmuştur. Tüm dünya genelinde aşılama çalışmaları da devam etmektedir. Bu bilgiler ışığında salgının başlangıç noktası bilinmekle birlikte sürecin henüz neresinde bulunduğu bilinmemektedir. Gerek Covid-19 gerekse daha önceki salgınlarda turizm sektörünün nasıl etkilendiğine ilişkin daha fazla sayıda çalışma olmasına rağmen yiyecek içecek sektörü özelinde çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Bu sebeple gelecekte bu alanda sektörün her bir alt boyutunu da daha mikro düzeyde ele alacak çalışmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca salgın sürecinin farklı safhalarında etkilerin farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirebilmek için yapılacak boylamsal çalışmaların da önemli katkıları olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Abreu, A. G., Halperin, W. ve Danel, İ. (2002). Halk sađlığı sűrveyansı araç kiti. *Dűnya Bankası*. <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/surveyans.pdf> [Eriřim Tarihi: 5.6.2020].
- Acar, A. ve Beřirbelliođlu, B. (2005). Kuř gribi (avian influenza). *TSK Koruyucu Hekimlik Bűlteni*, 4(6), 345-353
- Açıkgoz, F. (2015). *Avrupa Birliđinde gıda kaynaklı zoonozlarla műcadele ve Tűrkiye nin durumu* (Yayınlanmamıř Uzmanlık Tezi). Gıda Tarım ve Ormancılık Bakanlıđı AB Birliđi Dıř İliřkiler Genel Műdűrlűđű, Ankara.
- Akar, S. (2013). *Dođal afetlerin kamu maliyesi űzerine etkisi: Tűrkiye űrneđi* (Doktora Lisans Tezi). Marmara Ŭniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitűsű, İstanbul.
- Akay, A. ve Sarıřık, M. (2015). Restoran yűneticilerinin menű planlaması ve analizi konusuna yaklařımları űzerine bir arařtırma. *Bartın Ŭniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 211-230.
- Akbař Tuna, A. ve elen, O. (2020). Covid-19 salgın hastalık sűrecinin iřletmelerin insan kaynakları yűnetimi uygulamaları űzerindeki etkileri. *OPUS–Uluslararası Toplum Arařtırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama iřletmelerinde kriz sűrecinde insan. *Sűleyman Demirel Ŭniversitesi Suleyman Demirel University*, 3(4), 132-152.
- Aktan, A., Can, . ve řen, H. (2002). Ekonomik kriz: Nedenler ve özűm űnerileri. *Yeni Tűrkiye Dergisi*, 2(42), 1225-1230.
- Aktař, A. (2010). *Ađırlama hizmetlerinde yiyecek ve içecek yűnetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alkan, V., řimřek, S. ve Armađan-Erbil, B. (2019). Karma yűntem: Ŭykűleyici alanyazın incelemesi. *Eđitimde Nitel Arařtırmalar Dergisi*, 7(2), 558-581.
- Alonso-Almedia, M. M. ve Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32(49), 141-148.

- Alp, Ş. ve Ünal, S. (2020). Yeni koronavirüs (SARS-CoV-2) kaynaklı pandemi: Gelişmeler ve güncel durum. *Flora*, 1(25), 1-10.
- Altun, F. ve Yazıcı, H. (2014). Nitel ve nicel yöntemleri kullanan araştırmacıların empatik eğilimleri ve işlevsel olmayan tutumları arasındaki farklılıklar. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (181), 371-386.
- Altunbek, D. (2013). *Kriz yönetiminde üretim yönetimi modeli, politikaları ve uygulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arık, F. Ş. (1991). Selçuklular zamanında Anadolu'da veba salgınları. *Atatürk Üniversitesi Tarih Araştırmaları Dergisi*, XV(26), 27-57.
- Arslan, İ. ve Karagül, S. (2020). Küresel bir tehdit (Covid-19 salgını) ve değişime yolculuk. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 1-36.
- Aslan, R. (2020). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve Covid-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 8(85), 35-41.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(2), 543-564.
- Atıcı, A. ve Tunç, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye'de pandemilerle mücadele: Risk ve kriz. *Troyacademy International Journal of Social Sciences*, 5(2), 329-362.
- Avgan, S. (2010). *Kriz yönetimi ve Türkiye'de krizlerin tarihsel gelişimi: Bursa'daki işletmelerde kriz yönetimi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bursa.
- Ay, A. (2020). Ortodoğu solunum sendromu coronavirüsü salgınları. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 5(1), 158-167.
- Ayçiçek, H. ve Aktan, T. (2003). Gıda kaynaklı salgınlarda soruşturma ilkeleri. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 60(3), 95-99.
- Aydın, M. (2020). Covid-19 ve uluslararası düzen. *Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar, Yeni Trendler*. (s. 15). içinde Ankara: SAM Yayınları, <http://sam.gov.tr/pdf/sam-yayinlari/sam-covid-kitap.pdf> adresinden alındı



- Aykol, Ş. (2014). *Turizm işletme belgeli restoranlarda hizmet kalitesi ölçümü (Diyarbakır örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mardin Artuklu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mardin.
- Aydınbaş, G. (2018). *Uluslararası siyasi krizler ve ekonomik etkileri: Türkiye-Rusya uçak krizi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Rize.
- Baltaş, Z. (2002). *Krizde fırsatları görmek- yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltacı, A. ve Akaydin H. (2020). COVID-19 Pandemi sürecinin tüketicilerin gıda ürünlerini satın alma davranışları üzerindeki etkisi. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 57-64.
- Barkley, J. S., Goscminski, M. ve Miller, A. (2016). Whole-Genome Sequencing Detection of Ongoing Listeria Contamination at a Restaurant, Rhode Island, USA, 2014. *Emerging Infectious Diseases*, 22(8), 1474-1476.
- Barsky, J. (2009). *Luxury hotels and recession: A view from around the world*. Marketing (Formerly Marketing and Law), The University of San Francisco, Paper 2.
- Barton, L. (1994). Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters. *The Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 59-65.
- Bassig, M. (2019). *The impact of restaurant star ratings on customers*. <https://www.reviewtrackers.com/blog/restaurant-star-rating/>, [Erişim Tarihi: 11.04.2021].
- Başaoğlu, İ., Uçar, A. ve Doğan, O. (Dü, 2015). *Osmanlı'da salgın hastalıklarla mücadele*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Bauman, W. A., Bohannon, R. ve O'Brien, K. J. (2017). *Grounding religion: A field guide to the study of religion and ecology*. Taylor & Francis.
- bbc.com. (2020). *Covid aşıları: Hangi ülke, kaç kişiyi aştı?*. bbc.com: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-56025069> adresinden alındı.
- Bechard, R. ve Pritchard, W. (1992). *Changing essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bell, C. ve Kyriakides, A. (2002). Salmonella. In: Mc Clure P, Salmonella. İn:McClure P, Balackburn C eds. Foodborne Pathogens Hazards, Risk Analysis and Control CRC Press. *Woodhead Publishing*, 307-319.
- Bentabox. (2020). *Restaurant reopening data: What diners expect from restaurants*. Retrieved from <https://getbento.com/blog/restaurant-reopening-data-what-diners-expect-from-restaurants/>, Erişim Tarihi: 13 Şubat 2021.
- Betts, A. (2020). <https://gastronometro.com.tr/yeni-normalin-restoran-uygulamalari/anthony-betts-covid-19-sonrasi-yeni-bir-restoran-isletme-modeli> [Erişim Tarihi: 5.3.2021].
- Boccia, F. ve Sarno, V. (2013). Consumer perception and corporate social responsibility: An explorative survey on food Italian market, *Quality-Access to Success*, 14(132), 110-112.
- Bostancı, Ş ve Sezer, E. (2020). Covid-19 süreci ve örgütsel yönetim. *İksad Yayınları*, (7) 187-211.
- Bourdain, A. (2004). *Mutfak sırları* (Çev.: K. Dost). İstanbul: Oğlak Yayınları.
- Boyraz, H. M. (2020). *5 Soru: Koronavirüs salgını ve İngiltere*. <https://www.setav.org/5-soru-koronavirus-salgini-ve-ingiltere/ingiltere-koronavirus-salgini/>, [Erişim Tarihi: 04.10.2020].
- Brewer, P. ve Seby, A. G. (2021). The effect of online restaurant menus on consumers' purchase intentions during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Brewton, C. (1987). Managing a crisis: A model for the lodging industry. *The Cornell HRA Quarterly*, 28(3), 10-15.
- Brizek, M., Frash, R. E., McLeod, B. M. ve 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>, [Erişim Tarihi: 14.04.2021].
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organization*. London: Sage Publication.

- Bucak, M. (2012). *Yiyecek-içecek işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetimi: İzmir ili örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- Buzgan, T., & Güner, Ö. (2020). Dünya Sağlık Örgütü'nün pandemilerdeki etkinliği ve post-pandemik dönemdeki geleceği. *Küresel Salgının Anatomisi: İnsan ve Toplumun Geleceği*. Ed.: M. Şeker, A. Özer, C. Korkut, Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- Büyükşalvarcı, A. (2011). Finansal analizde kullanılan oranlar ve hisse senedi getirileri arasındaki ilişki: ekonomik kriz dönemleri için İMKB imalat sanayi şirketleri üzerine ampirik bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 225-240.
- Byrd, K., Her, E., Fan, A., Almanza, B., Liu, Y. ve Leitch, S. (2021). Restaurants and COVID-19: What are consumers' risk perceptions about restaurant food and its packaging during the pandemic?. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Cai, J., Xu, J., Lin, D. ve Yang, Z vd. (2020). A case series of children with 2019 novel coronavirus infection: clinical and epidemiological features. *Clinical Infection Diseases*. [Epub].pii:ciaa198.https://doi.org/10.1093/ cid/ciaa198. adresinden alındı
- Callahan, C. (2020). *What is a covid-19 surcharge? Why some restaurants are adding an extra fee to your bill*. Retrieved from <https://www.today.com/food/what-covid-19-surcharge-why-some-restaurants-are-adding-extrat181450>, [Erişim Tarihi:11.04.2021].
- CDC. (2020). *COVID-19: Considerations for restaurants and bars*. Available from. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/organizations/business-employers-bars-restaurants.html>.
- CDC. (2020c). *Food and coronavirus disease 2019 (COVID-19) food safety*. Available at: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/food-and-COVID19.html>, [Erişim Tarihi: 10.2.2021].

- Cengiz, B. ve Kara, A. (2009). Swine flu/Domuz gribi. *Journal of Pediatric Infection*, 151-160,
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC, 2020). Available from: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/php/risk-assessment.html>. (Erişim Tarihi: 21.07.2020).
- Chang , H., Capuozzo , B., Okumus, B. ve Cho , M. (2021). Why cleaning the invisible in restaurants is important during COVID-19: A case study of indoor air quality of an open-kitchen restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Chang, C. C., Lin, C. H., Hsu, S. H. ve Lee, D. H. (2007). *The potential economic impact of avian flu pandemic on Taiwan*. American Agricultural Economics Association. Portland, Oregon.
- Chen, Z., Zhang, K., Yin, H., Li, Q., Wang, L. ve Liu, Z. (2015). Detection of Salmonella and several common Salmonella serotypes in food by loop-mediated isothermal amplification method. *Food Science and Human Wellness*, 4(2), 75-79.
- Chow,, A. J., Alonso, A., Douglas, A. C. ve O'Neill, M. (2010). Exploring open kitchens' impact on restaurateurs' cleanliness perceptions. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9, 93-104.
- Cnntürk. (2021). *Yeme-içme sektörüne yeni destek geldi*. <https://www.cnnturk.com/turkiye/cumhurbaskani-erdogan-duyurmustu-kim-ne-kadar-destek-alacak-iste-ayrintilar?page=1>, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- Congress.gov. (2020). CARES Act. (Yardım ve Ekonomik Güvenlik Yasası), <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/senate-bill/3548?q=product+actualizaci%C3%B3n>, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post crisis communication research. *Public Relations Review*, 33, 135-139.
- Cumhurbaşkanlığı Kararı. (2021). Yiyecek ve İçecek Hizmeti Faaliyetlerinde Bulunan İşletmelere Koronavirüs Salgını Nedeniyle Verilecek Ciro Kaybı Desteği Hakkında Karar. 06 Şubat 2021, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210206-8.pdf>, [Erişim Tarihi: 15.04.2021].
- Cushnahan, G. (2004). Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel And Tourism Marketing*, 15(4), 323-338.

- Çakmak, F. T. (2018). *Turizm endüstrisinde kriz yönetimi: turist rehberleri üzerine bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, C. (2017). Salgın haberleri, eylül 2017 Madagaskar veba salgını. *Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*, 2(2), 54-61.
- Çavuşgil, B. (2010). *İklim değişikliğinin turizm talebine etkisinin incelenmesi: Çanakkale Turizm Destinasyonlarında Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çavuşgil Köse, B. ve Ayhün, E. (2020). Turizmde kriz yönetimi: covid-19 salgınının analizi. *Social, Humanity and Administrative Sciences*, France: Livre De Lyon.
- Çelebi, E. ve Sezer, N. (2017). Kurumsal itibarın kriz iletişim stratejileri üzerine etkisi. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (27), 116-134.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, R. (2021). *65 yaş üstü aşı randevusu nasıl alınır? Aşı randevusu nasıl alınır?*. <https://www.haberler.com/65-yas-ustu-asi-randevusu-nasil-alinir-asi-13932187-haberi/> adresinden alındı.
- Çelikkın, O. (2012). Uluslararası kriz yönetimi. içinde: *Krizler ve Kriz Yönetimi* (E. S. Efeğil, Dü.), Ankara: Barış Yayınları.
- Çeti, B. ve Ünlüöner, K. (2019). Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(2), 109-128.
- Çirakoğlu, O. C. (2011). Domuz gribi (H1N1) salgınıyla ilişkili algıların, kaygı ve kaçınma düzeyi değişkenleri bağlamında incelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 49-64.
- De Geus, A. (1999). *Yaşayan şirket, iş dünyasında büyüme, gelişme ve uzun ömür* İstanbul: Rota Yayınları.
- Del Rio, C. ve Malani, P. N. (2020). *COVID-19-new insights on a rapidly changing epidemic*. Jama.
- Deloitte. (2020a). Küresel covid-19 salgınının Türkiye’de farklı kategorilere etkileri – II. Alındığı uzantı  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/kuresel->

covid-19-salginininturkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.pdf., [Erişim Tarihi: 15.04.2021].

Denizer, D. (2012). *Yiyecek içecek hizmetleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.

Denk, E. (2019). *Yiyecek içecek servisi 1*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Devine, D. J., Clayton, L. D. ve Philips, J. L., vd. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, (30), 678-711.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. 4. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

Dinçol, A. M. (1985). *Hititlerde salgın hastalıklara karşı yapılan majik işlemlere toplu bakış*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayını.

Dixon, V. (2020). By the numbers: Here's what reopening America's restaurants is going to look like Retrieved from <https://www.eater.com/2020/5/21/21265161/restaurants-reopening-data-survey>, [Erişim Tarihi: 12.02.2021].

Doğdubay, M. (2006). *Büyük ölçekli otellerdeki yiyecek-içecek departmanlarının üretim kayıplarını önlemeye yönelik olarak üretim planlaması ve kontrol sistemlerinin uygulanabilirliği (Karşılaştırmalı Bir Uygulama)* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Doğru, E (2020). Covid -19: Kurumsal yönetimde paydaş ilişkileri yönetimi. *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Dergisi*, (43), 22-26.

Duran, H. (2020). *Devletlerin koronavirüsle karşılaştırmalı mücadele stratejileri*. İstanbul: SETA Yayınları.

Dündar, N. (2020). Küresel salgınların makroekonomik etkileri üzerine bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 837-852.

EFSA, (2014). Gıda güvenirliliği için sınır-ötesi işbirliği. *AB Katılım Öncesi Ülkeleri için Programlar*, [https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate\\_publications/files/foodsafetycooperationtr.pdf](https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate_publications/files/foodsafetycooperationtr.pdf), [Erişim Tarihi: 12.02.2021].

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkan, İ. (2020). Consumers' perceptions of unity solidarity and motivation themed advertisements published in the Covid-19 period. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, (Special Issue), 585- 600.
- Escarus. (2020). *Bir eko-sosyal kriz olarak covid-19 salgını ve sürdürülebilirlik*. İstanbul, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Sürdürülebilirlik Danışmanlığı A.Ş., <https://www.escarus.com/>, [Erişim Tarihi: 12.03.2021].
- Falguini, S. ve Egelhoff, W. G. (1991). Six years and counting: Learning from crisis management at bhopal. *Public Relation Review*, 17(1), 69-83.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Ferguson, M. N. (2020). Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand". *COVID19.pdf* (mcacs.org).
- Ferreira, V., Wiedmann, M., Teixeira, P. ve Staicewitz, M. J. (2014). Listeria monocytogenes persistence in food-associated environments: Epidemiology, strain characteristics, and implications for public health. *Journal of Food Protection*, 77(1), 150-170.
- Fink, S. (1989). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Newyork: Amacom Press.
- FinTech İstanbul. (2020) *Mastercard: Covid-19 temassız ödeme kullanımını yükseltti*. Aralık 6, 2020, <https://fintechistanbul.org/2020/04/30/mastercard-covid-19-temassiz-odemekullanimini-yukseltti> [Erişim Tarihi: 01.03 2021].
- Firestone, M. J. ve Hedberg, C. W. (2018). Restaurant Inspection Letter Grades and Salmonella Infections. *Emerging Infectious Diseases*, 24(12), 2146-2168.
- Flink, M. (2020). *Charged in killing of store security guard over virus mask*. Yahoo News, 5 Mayıs 2020, <https://www.yahoo.com/news/police-probe-killing-store-security-161953723.html>, (Erişim tarihi: 01.10 2020).
- Freeland, A. L., Masters, M., Nicholas, D. ve Brown, J. G. (2019). Facilitators and barriers to conducting environmental assessments for food establishment outbreaks, national environmental assessment reporting system 2014-2016. *Journal of Environmental Health*, 8, 24-28.



- Gıda Güvenliği ve Kalitesinin Denetimi ve Kalitesine Dair Yönetmelik (2008, 26 Eylül). Resmi Gazete (Sayı: 27009).
- Gençyürek Erdoğan, M. (2020). Covid-19 döneminde e-ticaret ve dijital reklam. *Selçuk İletişim Dergisi*, 13(3), 1296-1318.
- Giddens, A. (2000). *Elimizden kaçıp giden dünya küreselleşme hayatımızı nasıl yeniden şekillendiriyor?* (O. Akınhay, Çev.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Green, C., Bartholomew, P. ve Murrmann, M. (2004). New york restaurant industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 63-79.
- Gül, K. ve Ergün, H. (2010). Endüstriyel yiyecek içecek işletmelerinde maliyet azaltıcı yöntemler ve bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (45), 127-145.
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda ölçek küçültme ve ölçek küçültme çalışmalarında önem taşıyan unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 245-257.
- Gündüz, z. (2020). *Yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi: restoran yöneticilerine yönelik bir uygulama (İzmir ili örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güneş, E. ve Beyazıt, M. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Güreşçi, M. (2020). Covid-19 salgınında Türkiye’de kriz yönetimi iletişimi: T.C. Sağlık Bakanlığı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 53-65.
- Gürsoy, D. (2004). *Tarihin süzgecinde mutfak kültürümüz*. İstanbul: Oğlak Yayınları.
- Güven, H. (2020). Covid-19 pandemik krizi sürecinde e-ticarette meydana gelen değişimler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 251-268.
- Haber Türk. (2020). *Türkiye'nin Covid-19 ile mücadelesine Türk Konseyi Sağlık Bilim Kurulu üyelerinden övgü*. haberturk.com/turkiye-nin-covid-19-ile-mucadelesine-turk-konseyi-saglik-bilim-kurulu-uyelerinden-ovgu-2785172. [Erişim Tarihi: 29.09.2020].
- Habertürk. (2020, Mayıs 5). (Aralık 6, 2020 Haberturk: <https://www.haberturk.com/z-kusagina-bu-davranisi-koronavirus-ogretti-haberler-2668729-teknoloji>. [Erişim Tarihi: 29.09.2020].

- Hacımustafaoğlu, M. (2018). Enfeksiyon hastalıklarında pratiğinde salgın tanımlanması. *Journal Pediatric Infection*, 12(4), 172-178.
- Halkman, A. K. (2013). *Gıda mikrobiyolojisi II ders notları*. Ankara Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümü, [http://food.eng.ankara.edu.tr/wpcontent/uploads/sites/256/2015/10/Halkman\\_g%C4%B1da\\_mik2\\_gdm310.pdf](http://food.eng.ankara.edu.tr/wpcontent/uploads/sites/256/2015/10/Halkman_g%C4%B1da_mik2_gdm310.pdf), [Erişim Tarihi: 29.09.2020].
- Hammer, M. (1990). *Reengineering work: Don't automate, obliterate*. USA: Harvard Business Review.
- Hampson, D. ve McGoldrick, P. J. (2011). A typology of adaptive shopping patterns in recession. *Journal of Business Research*, 66(7), 831-838. Retrieved 8.9.2012 from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311001950> adresinden alındı.
- Han, H. ve Hyun, S. S. (2017). Impact of hotel-restaurant image and quality of physical environment, service, and food on satisfaction and intention. *Int. J. Hosp. Management*, (63), 82-92.
- Hanan, M. (1996). *Yarının rekabeti*. (Z. Küstevin ve E. Küstevin, Çev.) Ankara: İnkılap Kitabevi.
- Hançer, M. (2003). Konaklama endüstrisinde müşteri sadakati, anlam, önem, etki ve sonuçlar. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (1-2), 39-47.
- Hançerlioğlu, O. (1992). *Ekonomi sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hansen's Disease Leprosy. (2017, Şubat 8). 2020 tarihinde <https://www.cdc.gov/leprosy/index.html> adresinden alındı
- Hart, P., Rosenthal, U. ve Kouzmin, A. (1993). Crisis decision making: The centralization thesis revisited. *Administration and Society*, 25(1), 12-39.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 616.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2020). *Covid-19 ekonomik istikrar kalkanı paketi*. 18 Mart 2020", <https://www.isim.org.tr/content/upload/attached-files/covid-19-ekonomik-istikra-20200414170956.PDF>, [Erişim Tarihi:15.04.2021].

- Herbert, D., Hudspeth, S., Soni, S., Tarry, C. ve Walton, T. (2009). Impact of the global recession on the hospitality and tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, (9), 363-367.
- Hernandez, M. J., Munoz, L. ve Fernandez, S. J. (2015). The influence of e word-of-mouth on travel decision-making: consumer profiles. *Current Issues Tourism*, 18(11), 1001-1021.
- Hetu, S. N., Gupta, S., Vu, V. ve Tan, G. (2018). A simulation framework for crisis management: Design and use. *Simulation Modelling Practice and Theory*, (85), 15-32.
- HIV/AIDS. (2020, Mart 3). <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/hiv-aids>, [Erişim Tarihi: 15.04.2020].
- Hill, C., Jones, G. R. ve Schilling, M. A. (2015). *Strategic management theory*. 11. Baskı, ABD: Cengage Learning.
- Hoffman, C. R. (1989). Stratejies for corporate Turnarouns; What do we know about them. *Journal of General Management*, 14(3), 47-60.
- [http://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/radikalle%C5%9Fmenin\\_%C3%B6nlenmesi\\_ter%C3%B6rizm\\_olgusu.pdf](http://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/radikalle%C5%9Fmenin_%C3%B6nlenmesi_ter%C3%B6rizm_olgusu.pdf), [Erişim Tarihi: 9.9.2020].
- <https://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=koronavirus-deg%C3%86erlendirme-raporu.pdf>, [Erişim Tarihi: 9.9.2020].
- <https://www.economist.com/podcasts/2021/05/03/whats-next-for-vaccine-diplomacy>.  
What's next for vaccine diplomacy?, [Erişim Tarihi: 10.03.2021].
- Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü. (2020). <https://hsgm.saglik.gov.tr/tr/covid19>, [Erişim Tarihi: 30.05.2020].
- <https://ktb.gov.tr/genel/searchcafe.aspx?lang=tr> [Erişim Tarihi: 21.03.2020].
- [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/02/sivil\\_biyolojik\\_savasvekoruma.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/02/sivil_biyolojik_savasvekoruma.pdf), [Erişim Tarihi: 13.3.2021].
- <https://tr.wikipedia.org/wiki/HIV/AIDS>. (2015). [Erişim Tarihi: 21.03.2020].
- <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/cumhurbaskani-erdogan-biz-bize-yeteriz-turkiyem-kampanyasini-baslatiyoruz/1785164>, [Erişim Tarihi: 10.2.2021].

- <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/cumhurbaskani-erdogan-biz-bize-yeteriz-turkiyem-kampanyasini-baslatiyoruz/1785164>, [Erişim Tarihi: 10.02.2021].
- <https://www.cdc.gov/foodsafety/outbreaks/investigating-outbreaks/size-extent.html>, [Erişim Tarihi: 21.10.2020].
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus>. (2019a). [Erişim Tarihi: 11.08.2020].
- <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronaviruse-disease-covid-19>. (2020b), [Erişim Tarihi: 10.10.2021].
- <https://www.who.int/health-topics/cholera/> (2020c). [Erişim Tarihi: 10.10.2021].
- [https://www.who.int/health-topics/ebola/#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/ebola/#tab=tab_1). (2020d). [Erişim Tarihi: 10.10.2021].
- <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/hiv-aids>. (2020e). [Erişim Tarihi: 02.04.2020].
- [https://www.who.int/news-room/q-a-detail/middle-east-respiratory-syndrome-coronavirus-\(mers-cov\)](https://www.who.int/news-room/q-a-detail/middle-east-respiratory-syndrome-coronavirus-(mers-cov)). (2020f). [Erişim Tarihi: 14.05.2020].
- Hüseyinoğlu, N. (2011). Bulaşıcı süngerimsi ensefalopatiler: Halk sağlığı açısından güncel bir bakış. *Kafkas Tıp Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-40.
- Hwang, J. ve Yoon, S. Y. (2009). Where would you like to sit? Understanding customers' privacy-seeking tendencies and seating behaviors to create effective restaurant environments. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(3), 219-233.
- Ipsos. (2020, Nisan 3). Hane içi hızlı tüketim ürünleri satın alımında içecek ürünleri dikkat çekti. Ipsos: <https://www.ipsos.com/tr-tr/hane-ici-hizli-tuketim-urunleri-satin-aliminda-icecek-urunleridikkat-cekti> [Erişim Tarihi: 25.5.2021 ].
- İçişleri Bakanlığı, (2020a) *81 İl Valiliğine Coronavirüs Tedbirleri Konulu Ek Bir Genelge Daha Gönderildi (16 Mart 2020)*. <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-koronavirus-tedbirleri-konulu-ek-genelge-gonderildi> [Erişim Tarihi: 05.04.2021].
- İçişleri Bakanlığı, (2020b) *Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Lokantalarla İlgili Ek Genelge (21 Mart 2020)*. <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salginii-ile-mucadele-kapsaminda-lokantalarla-iligili-ek-genelge>. [Erişim Tarihi: 05.04.2021].
- İçişleri Bakanlığı. (2020c). *81 il valiliğine lokanta, restoran, kafe vb. işyerleri; park, piknik alanları; mesire yerleri ve giyim pazarları genelgesi (30.05.2020)*,

- <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-lokanta-restoran-kafe-vb-isyerleri-park-piknik-alanlari-mesire-yerleri-ve-giyim-pazarlari-genelgesi>. [Erişim Tarihi: 05.04.2021].
- İçişleri Bakanlığı, (2020d). *Koronavirüs salgını yeni tedbirler (18.11.2020)*. <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salgini-yeni-tedbirler>, [Erişim Tarihi: 05.04.2021].
- İçişleri Bakanlığı. (2021a). *Koronavirüs ile mücadelede kontrollü normalleşme süreci (02.03.2021)*. <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-ile-mucadelede-kontrollu-normallesme-sureci>, [Erişim Tarihi: 24.03.2021].
- İçişleri Bakanlığı, (2021b), *81 il valiliğine kısmi kapanma genelgesi gönderildi*, <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-kismi-kapanma-genelgesi-gonderildi> (14.04.2021), [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- İçişleri Bakanlığı. (2021c). *81 İl Valiliğine Tam Kapanma Tedbirleri Genelgesi Gönderildi (26.04.2021)*. <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-tam-kapanma-tedbirleri-genelgesi-gonderildi>. [Erişim Tarihi: 10.06.2021].
- İçişleri Bakanlığı. (2021d). *Kademeli Normalleşme Tedbirleri Genelgesi (16.05.2021)*. <https://www.icisleri.gov.tr/kademeli-normallesme-tedbirleri-genelgesi> [Erişim Tarihi: 10.06.2021].
- İçişleri Bakanlığı. (2021e). *Haziran Ayı Normalleşme Tedbirleri Genelgesi (01 Haziran 2021)*. <https://www.icisleri.gov.tr/haziran-ayi-normallesme-tedbirleri-genelgesi>. [Erişim Tarihi: 10.06.2021].
- İflazoğlu, N. ve Aksoy, M. (2020). Tüketicilerin Covid-19 salgını sürecinde yiyecek-içecek işletmelerinden bekledikleri hizmetin niteliğine ilişkin bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 3362-3372.
- İlbeği, İ. (2004). Gıda güvenliği ve tüketicinin korunması. *Gıda Mühendisliği Dergisi*, (18), 13-16.
- İpsos. (2020). *Hane içi hızlı tüketim ürünleri satın alımında içecek ürünleri dikkat çekti*. <https://www.ipsos.com/tr-tr/hane-ici-hizli-tuketim-urunleri-satin-aliminda-icecek-urunleri-dikkat-cekti>, [Erişim Tarihi: 10.04.2021].
- İslam, F. (2020). Why a billion items of PPE is not enough. *BBC NEWS*. <https://www.bbc.com/news/business-52362707>, [Erişim Tarihi: 10.10.2021].

- Israeli, A. ve Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: The Israeli case. *Hospitality Management*, 22(4), 353-371.
- Israeli, A. A. (2007). Crisis management practices in the restaurant industry. *Hospitality Management*, 4(26), 807-823.
- James, B. (2020). *The coronavirus survey: What diners think*. [www.finedininglovers.com/article/coronavirus-survey-what-diners-think](http://www.finedininglovers.com/article/coronavirus-survey-what-diners-think) [Erişim Tarihi: 12.02.2021].
- Jefferys, S. (1986). *Management and managed: Fifty years of crisis at chrysler*. USA: Cambridge University Press.
- Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113.
- Kaplan, J., Frias, L. ve Johnsen, M. (2020). A third of the global population is on coronavirus lockdown. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/countries-on-lockdown-coronavirus-italy-2020-3>. [Erişim Tarihi: 03.09.2020].
- Kara ve diğerleri. (2020). *Konaklama işletmelerinde Covid-19 yonetim kılavuzu*. <https://turizmdays.com/tr/news/iste-adan-zye-konaklama-tesislerinde-covid-19-yonetim-kilavuzu-7606.html>, [Erişim Tarihi: 03-09-2020].
- Kennedy, D., Seale, A., Bausch, D. ve Ritchie, H., R. (2020). How experts use data to identify emerging COVID-19 success stories. <https://ourworldindata.org/identify-COVID-exemplars>. <https://ourworldindata.org/identify-COVID-exemplars>, [Erişim Tarihi: 1.12.2020].
- Kesimli, İ. (2011). Turizm perspektifinden politik krizlerin ekonomiye yansımaları. *Elektronic Journal of Vacationel Colleges*, 1(1), 25-42.
- Key consumer behaviour thresholds identified as the coronavirus outbreak evolves. Aralık 4, 2020 NielsenIQ: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/key-consumerbehavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves-2>. [Erişim Tarihi: 5.5.2021].
- Kılavuz, H. (2015). Çevre krizinin nedenleri ve çözüm arayışları. *Mülkiye Dergisi*, 39(1), 277-296.

- Kılıç, O. (2004). *Eskiçağdan yakınçağa genel hatlarıyla dünyada ve osmanlı devleti'nde salgın hastalıklar*. (N. Kuruca, Dü.), Elazığ: Fırat Üniversitesi Basımevi.
- Kılıç, O. (2020). *Küresel salgının anatomisi insan ve toplumun geleceği*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayını.
- Kızılbayır, O. (2020). [www.gastronometro.com.tr/sektorden-yazilar/okan-kizilbayir-pandemi-sonrasi-mutfaklar-nereye-evrilecek](http://www.gastronometro.com.tr/sektorden-yazilar/okan-kizilbayir-pandemi-sonrasi-mutfaklar-nereye-evrilecek), [Erişim Tarihi: 25.03.2021].
- Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, (1).
- Kilpatrick, ve Barter, (2020). COVID-19 Managing supply chain risk and disruption. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/covid-19-managingsupply-chain-risk-and-disruption.html> [Erişim Tarihi: 01.05.2020].
- Kim, J. ve Lee, J. C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 67-70.
- Kim, J., Lee, K. S., Kim, J. A. ve Tang, L. A. (2020b). Effects of epidemic disease outbreaks on financial performance of restaurants: Event Study Approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 32-41.
- Kimes, S. E. (2009). *Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study*. Cornell Hospitality Report. New York: Cornell University, School of Hotel Administration.
- Kivi, P. A. ve Shogren, J. F. (2010). Second-order ambiguity in very low probability risks: food safety valuation. *Journal of Agriculture Resource Economics*, 35(3), 443-456.
- Klein, D. (2020). Restaurant Industry Has Already Lost \$120 Billion”, QSR, June 2020, <https://www.qsrmagazine.com/fast-food/restaurant-industry-has-already-lost-120-billion>, [Erişim Tarihi: 25.03.2021].
- Koç, İ. ve Yardımcıoğlu, F. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde uygulamaya konulan mal tedbir ve teşviklerin karşılaştırmalı analizi: Türkiye ve seçilmiş AB ülkeleri karşılaştırması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 123-152.
- Koç, N. (2020). *Normalleşme sürecinde ayakta kalmak: restoranlarda güçlü bir nakit yönetimi nasıl olabilir?*. <https://www.linkedin.com/pulse/normalle%C5%9Fme->



s% C3% BCrecinde-ayakta-kalmak-restoranlarda-g% C3% BC% C3% A71% C3% BC-necedet-ko% C3% A7?trk=portfolio\_article-card\_title, [Erişim Tarihi: 25.05.2021].

Koçak, N. (2010). *Yiyecek içecek işletmelerinde gıda ve personel hijyeni*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçak, N. (2012). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koçbek, A. D. (2005). *Yiyecek içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: Etnik restoranlara yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Korkmaz, E. (2010). Geçmişten günümüze restoranlar: Türkiye’de restorancılığın gelişimi. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi* (s. 120-130), Nevşehir.

Kotler, P. ve Caslione, A. J. (2017). *Kaos yönetimi çalkantılar çağında yönetim ve pazarlama*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Koroğlu, A. ř. (2020). *Cumhurbaşkanı başdanışmanından Türkiye için özel açıklamalar*. <https://www.breakingnews.com.tr/haber/cumhurbaskani-basdanismanindan-breaking-news-turkey-icin-ozel-aciklamalar-1571>, [Erişim Tarihi: 25.05.2020].

Köse, Ç. B. ve Ayhün, E. S. (2020). Turizmde kriz yönetimi: Covid-19 salgınının analizi. *Social, Humanity and Administrative Sciences*, (43), 1-148

Koşker, H. (2017). Krizlerin turizm sektörüne etkileri üzerine bir araştırma: 2016 yılı Türkiye örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 216-230.

KPMG (2020). *COVID-19’un tedarik zinciri üzerindeki etkilerini yönetmek için olası stratejik hamleler*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/covid-19-tedarik-zinciri.pdf> [Erişim Tarihi: 23.04.2020].

Kukanja, M. ve Planinc, T. (2013). The Response Of The Restaurant Industry To The Financial Crisis. *Ekon. Misao Praksa Dbk. God. XXII*(1), 39-56.

Kuklan, H. (1986). Managing crises: Challenges and complexities. *SAM Advanced Management Journal*, (51).

- Küçük, E. (2021). *Sağlık çalışanlarına ikinci doz Kovid-19 aşısı uygulanmaya başladı*. <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/saglik-calisanlarina-ikinci-doz-kovid-19-asisi-uygulanmaya-basladi/2141128> (erişimtarihi:10 Şubat 2021) adresinden alındı
- Küçük, F. ve Bayuk, N. M. (2007). Kriz ortamında bir başarı faktörü olarak çalışanların kurum imajı. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 795-808.
- Küçükaltan, D., Tükel Türk, Ş. A. ve Çiftçi, G. (2015). Otel işletmelerinde kriz yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2020). *Konaklama Tesislerinde Kontrollü Normalleşme Süreci Genelgesi* (12.05.2020) [https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/72764,genelgepdf.pdf?0&\\_tag1=7FBD259CF6ACE2141E138D7B03F8E47C4E3B80F7](https://istanbul.ktb.gov.tr/Eklenti/72764,genelgepdf.pdf?0&_tag1=7FBD259CF6ACE2141E138D7B03F8E47C4E3B80F7) [Erişim Tarihi: 24.06.2021].
- Laitinen, E. K. (2000). Long term success of adaptation strategies: Evidence from Finnish companies. *Long Range Planning*, 33, 805-830.
- LeCompte, M. D. ve Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research Spring*, 52(1), 31-60.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing Risk and responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-366.
- Liang, L. H. (2020). Life after lockdown: How China went back to work” BBC, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200430-is-china-going-back-to-normal-coronavirus-covid-19>, [Erişim Tarihi: 24.04.2021].
- Lin, L. (2020). How China Slowed Coronavirus: Lockdowns, Surveillance, Enforcers. *Wall Street Journal*, 10 Mart 2020.
- Lock, S. (2021a). *Year-over-year daily change in seated restaurant diners due to the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide*. from February 24 to July 1, 2020. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1103928/coronavirus-restaurant-visitation-impact/>, [Erişim Tarihi: 21.04.2021]

- Lock, S. (2021b). *Daily year-on-year impact of COVID-19 on U.S. restaurant dining 2020-2021*. <https://www.statista.com/statistics/1104362/coronavirus-restaurant-visitation-impact-us/>, [Erişim Tarihi: 21.04.2021].
- Lu, R., Zhao, X., Li, J., Niu, P., Yang, B., Wu, H. vd. (2020). Genomic characterisation and epidemiology of 2019 novel coronavirus: Implications for virus origins and receptor binding. *The Lancet*, 6736(20), 1-10.
- Luca, M. (2016). *Reviews, reputation, and revenue: The case of yelp.com*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper, Vol: 12-016.
- Lucas, A. (2020). No swiping fries, ditch the reusable cup. Restaurants' Coronavirus Measures Go Beyond Extra Elbow Grease. Retrieved March 6 from. <https://www.cnbc.com/2020/03/06/us-restaurants-respond-to-coronavirus-with-more-cleaning-and-creativity.html> [Erişim Tarihi: 20.05.2021].
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*. Çev., A. Özer, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Luo, Y. ve Xu, X. (2021). Comparative study of deep learning models for analyzing online restaurant reviews in the era of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Luty, J. (2020a). *Decline in pub, bar and restaurant sales due to COVID-19 in the UK 2020*. <https://www.Statista.Com/Statistics/1105174/UkPub-And-Restaurant-Sales-Fall-Due-To-Covid-19/> [Erişim Tarihi: 09.03.2021].
- Luty, J. (2020b). *Year-over-year daily change in seated restaurant diners due to the coronavirus (COVID-19) pandemic in Germany*. From February 24 To March 24, 2020 <https://www.Statista.Com/Statistics/1105090/Coronavirus-Restaurant-Visitation-Impact-German/>, [Erişim Tarihi: 09.03.2021].
- Mair, P. (2009). *How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray*. <http://pinyin.info/chinese/crisis.html>, [Erişim Tarihi: 25.03.2021].
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, (38), 30-36.
- Maviş, A. (2003). *Endüstriyel yiyecek üretimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- McGurran, B., Smith, K.A., 2020. *List of Coronavirus (COVID-19) Small Business Loan and Grant Programs*. <https://www.forbes.com/sites/advisor/2020/04/10/list-of-coronavirus-covid-19-small-business-loan-and-grant-programs/#288a5159cc4b>, [Erişim Tarihi: 09.03.2021].
- Milburn, W., Schuler, S. ve Watman, K. (1983). Organizational crises, part 1: Definition and conceptualization. *Human Relations*, 36, 1141-1160.
- Milliyet Gazetesi. (2021). *Kişibaşı 1500 tl ödeme yapılacak*. <https://www.milliyet.com.tr/galeri/son-dakika-erdogan-duyurdu-kisi-basi-1500-lira-odeme-yapacagiz-6468512/1>, [Erişim Tarihi:19.04.2021].
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M. ve Harrington, K. L. (1996). *The essential guide to managing corporate crises*. Newyork: Oxford University Press.
- Muratoğlu, K., etin, . ve olak, H. (2015). Besin kaynaklı hastalıkların epidemiyolojisi. *Türkiye Klinikleri Food Sciences, Special Topics*, 1(3), 1-8.
- Murphy, J. ve Smith, S. (2009). Chefs and suppliers: an exploratory look at supply chain issues in an upscale restaurant alliance. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 212-220.
- Nakiboğlu, G. (2020). Covid-19 döneminde küresel tedarik zincirlerinde yaşananlar ve dönüşüm. *ağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 1-16.
- National Restaurant Association. (2020). *New research details early impact of coronavirus pandemic on restaurant industry*. <https://restaurant.org/articles/news/study-details-impact-of-coronavirus-on-restaurants>. Novy-Marx, R., 2013. The other side of value: the gross profitability, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- NielsenIQ. (2020). *Key consumer behaviour thresholds identified as the coronavirus outbreak evolves*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves-2/>, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- Nikiforuk, A. (2001). *Mahşerin dördüncü atlısı salgın ve bulaşıcı hastalıklar tarihi*. (S. Erkanlı, ev.), Ankara: İletişim Yayıncılık.
- Ninemeier, J. (2002). *Food and beverage management*. Michigan: American Hotel&Motel Association Educational Institute Press.

- Oğuztürk, H. (2009). Domuz gribi (İnfluenza A/H1N1). *Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8(2), 7-8.
- Okat Ç. Bahçeci V. ve Ocak E. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) salgınının neden olduğu krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, (2), 201-218.
- Okumuş, F. ve Karamustafa F. (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Okyay, P. (2020). *Covid-19 aşı çalışmaları*. Türk Tabipleri Birliği Covid-19 Altıncı Ay Değerlendirme Raporu 2020.
- Onul, B. (1982). Bulaşıcı hastalıklar. *Sağlık Ansiklopedisi* (s. 186), Ankara.
- Orkunoğlu, Ş. I. (2009). Domuz gribi ekonomisinin Türkiye'ye maliyeti. *Türkiye Mevzuat Dergisi*, (12), 362-375.
- Oskan, M. (2016). *Yiyecek içecek işletmeleri tanımı, sınıflandırılması ve önemi*, Prezi Sunum. <https://gcfscd.com/yiyecek-icecek-isletmelerinin-siniflandirilmesi/>, [Erişim Tarihi: 20.03.2021].
- Outbreaks of Foodborne İllness. (2020). Ekim 16, 2020 tarihinde <https://www.fda.gov/Food/RecallsOutbreaksEmergencies/Outbreaks/default>, [Erişim Tarihi: 16.10.2021].
- Oysul, G. F. ve Bakır, B. (2015). Orta Doğu Solunum Sendromu-MERS. *Türkiye Klinikleri Journal of Public Health-Special Topics*, 1(3), 46-52.
- Öncül, S. M. ve diğerleri. (2003). Sivas sanayii işletmelerinin şubat 2001 krizine genel yönetsel tepkileri. *C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 99-120.
- Öndeş, T., Kaygın, E. ve Yerdelen-Kaygın, C. (2011). Örgütsel küçülmeye stratejik bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 123-136.
- Özdemir, L. (2015). Şiddetli Akut Solunum Sendromu-SARS. *Türkiye Klinikleri Journal of Public Health-Special Topics*, 1(3), 37-44.
- Özer, S. (2016). I. Dünya Savaşı'nda Osmanlı Devleti'nde Tifüs. *Bellekten*, LXXX(287), 219-260.
- Özgür, Ö. F. (2018). Kriz yönetimi ve kriz iletişimi bağlamında soma maden faciası krizine bakış, *Al-Farabi-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 29-55.

- Özhasar, Y. ve Ege Z. (2019). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları: İstanbul Fatih ilçesi örneği. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, (1), 50-65.
- Öztürk, R. (2011). *Gıdalarla bulaşan hastalıklar*. <https://www.sdplatform.com/Yazilar/Kose-Yazilari/365/Gidalarla-bulasan-hastaliklar.aspx>. [Erişim Tarihi: 5.11.2020].
- Papageorghiou, A. T. (2020). The new normal. *An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, 127(7), 779-780.
- Parıldar, H. (2020). Tarihte bulaşıcı hastalık salgınları. *Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dergisi*, 30(EK SAYI), 19-26.
- Parulis, C. (2020). *Coronavirus and marketing: 6 lessons from Hotel Brands in China*. <https://dragontrail.com.cn/resources/blog/coronavirus-and-digital-marketing-6-lessons-from-hotel-brands-in-china> [Erişim Tarihi: 5.12.2020].
- Pazarlamasyon. (2020). *Tüketicilerin %65'i, salgın sonrası küçük işletmeleri tercih ediyor*. Aralık 6, 2020 Pazarlamasyon: <https://pazarlamasyon.com/tuketicilerin-65i-salgin-sonrasi-kucuk-isletmeleritercih-ediyor>. [Erişim Tarihi: 9.12.2020].
- Pearce, J. A. ve Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, (12), 301-314.
- Peters, J. T. ve Waterman, H. S. (1987). Yönelme ve yükseltme sanatı: mükemmel arayış. Çev., S. Turgut, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pforr, C. (2006). *Tourism in post-crisis is tourism in pre-crisis: A review of the literature on crisis management in tourism*. Curtin University of Technology School of Management Working Paper Series.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2015). *Kriz yönetimi: halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Probst, P. S. (1988). Conference report terrorism: A strategic perspective. *Terrorism*, 11(4), 333-334.
- Ramelli, S. ve Wagner, A. F. (2020). Feverish stock price reactions to COVID-19. *Swiss Finance Institute (2020) Research Paper*, (20-12), 622-655.

- Rangel, J. M. (2005). Epidemiology of escherichia coli O157: H7 outbreaks, United States, 1982-2002. *Emerging Infection Diseases*, 11(4), 603-609.
- Renn, O. (2018). Implications for risk governance. *Psychological Perspectives on Risk and Risk Analysis: Theory, Models, and Applications*, (p.345-369).
- Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik. (2005, 21 Haziran). *Resmî Gazete* (Sayı: 25852).
- 2399 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı. (2020, 14 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 31099).
- Restaurant Industry Forecast. (2010). <http://www.restaurant.org>, [Erişim Tarihi: 21.09.2020].
- Restaurant. Org. (2020). *Coronavirus information and resources*. <https://restaurant.org/covid19>, [Erişim Tarihi: 21.09.2020].
- Sağlık Bakanlığı, S. (2020). *Covid-19 salgın yönetimi ve çalışma rehberi*, 30 Mayıs 2020, <https://ailevecalisma.gov.tr/media/47348/covid19salginyonetimivecalismarehberi1.pdf>, [Erişim Tarihi: 24.03.2021].
- Sağlık Bakanlığı. (2014). *Ulusal mikrobiyoloji standartları: Bulaşıcı hastalıklar laboratuvar tanı rehberi*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu Yayını: 934.
- Sarı, B. ve Tınaz, M. (2018). Terrorism threat against humanity and democracy: The PKK case. *PKK Case Report, Turkish National Police Academy Institute of Security Sciences The International Center For Terrorism And Security Studies (UTGAM)* <https://www.pa.edu.tr/>, [Erişim Tarihi: 24.03.2021].
- Sarı, M. (2006). Avian influenza (kuş gribi) hastalığının Türk ekonomisi üzerindeki etkileri. *Dışişleri Bakanlığı Yayınları Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi* (XXII).
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz dönemlerinde konaklama işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.
- Semerciöz, F., Pehlivan, Ç., Sözüer, A. ve Mert, A. (2015). Crisis management practices and strategic responses through customer loyalty and price strategy in hard times:



- Evidence from fine-dining restaurants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 149-156.
- Sengel, F. ve Egellhoff, W. G. (1991). Six years and counting: Learning from crisis management at Bhopal. *Public Relations Review*, 17, 69-83.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8.
- Sherman, I. W. (2016). *Dünyamızı değiştiren on iki hastalık*. Çev., E. Tümbay ve M. A. Küçüker, İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri (1. Basım)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Silver, A. D. (1990). *Kriz zamanlarında şirket yönetimi*. (N. Türer, Dü.), İstanbul: Form Yayınları.
- Singal, M. (2012). Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 511-521.
- Sohn, E. M. ve Lee, K. W. (2018). The effect of chefs' nonverbal communication in open kitchens on service quality. *Journal of Foodservice Business Research*, 21, 483-492.
- Song, J., Yeon, J. ve Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the U.S. restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92.
- Sopow, E. (1994). The Critical Issues Audit,. *Issue Publications Inc.*, 56-57.
- Soysal, A. (2018). Aşı karşıtlığı. *Madde Dialektik ve Toplum*, 1(3), 263-271.
- Sökmen, A. (2003). *Yiyecek ve içecek servisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sözcü.com.tr. (2020). *Paket servis mecburi, esnaf dertli: Sanki virüsün kaynağı bizmişiz gibi*. <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/paket-servis-mecburi-esnaf-dertli-sanki-virusun-kaynagi-bizmisiz-gibi-6130562/> [Erişim Tarihi: 10.03.2021].
- Sputniknews. (2021). *Türkiye'de koronavirüse karşı aşılama dönemi*. <https://tr.sputniknews.com/trend/Turkiyede-koronaviruse-karsi-asilama-donemi/>, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- Statista. (2020a). Increase in food delivery usage due to COVID-19 in Great Britain 2020, by age, <https://www.statista.com/statistics/1107212/covid-19-food-delivery-frequency-in-great-britain/>, [Erişim Tarihi:22.04.2021].

- Statista. (2020b). Food & Drink Services, <https://www.statista.com/markets/420/topic/494/food-drink-services/#overview>, [Erişim Tarihi:22.04.2021].
- Statista. (2021c). COVID-19 impact on ordering restaurant food via apps India 2020, <https://www.statista.com/statistics/1126046/india-coronavirus-restaurant-food-via-food-delivery-apps-impact/>, [Erişim Tarihi:23.04.2021].
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şan, A. (2005). *Yiyecek ve içecek işletmelerinde tehlike analizleri ve kritik kontrol noktaları sistemi: İstanbul-Tarihi Yarımada'da sisteme ilişkin analiz çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şehiraltı, M. (2006). Tarih boyunca kolera salgınları. *Bilim Tarihi Araştırmaları* (2), 55-59.
- Şenol, D. (2020). <https://www.gastronometro.com.tr/sektorden-yazilar/didem-senol-pandemide-paket-servise-dair-fikirler> [Erişim Tarihi: 5.3.2021].
- Şeref, Ş. (2020). *Yerleşik hayata geçişin başlangıcı ve tarım devrimi*. Mik Portal: <https://medyaveiletisim.kulup.tau.edu.tr/yerlesik-hayata-gecis-tarim-devrimi/>, [Erişim Tarihi: 8.3.2021].
- Şirin, H., ve Özkan, S. (2020). Dünyada ve Türkiye’de COVID-19 epidemiyolojisi. *KBB ve BBC Dergisi*, 25, 6-13.
- Taner, B. ve Akdağ, G. (2008). Stratejik iş birlikleri: Yiyecek-içecek işletmelerinde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 359-376.
- TAVAK. (2019). *Türkiye’de yeme-içme sektörünün boyutları gastronomi ekonomisi (2018)*. <https://tavakvakfi.org/wp-content/uploads/2019/01/2018-Gastronomi-Ekonomisi-2018-converted.pdf>, [Erişim Tarihi: 30.04.2021].
- Temel, M. K. (2015). *Gelmiş geçmiş en büyük katil: 1918 İspanyol gribi*. İstanbul: Betim Yayınları.
- Temelli, S. (2002). Gıda zehirlenmesine neden olan E.coli O157:H7 ve önemi. *Uludağ University Journal of Research in Veterinary Medicine*, (21), 133-138.

- The European Union Summary Report on Trends and Sources of Zoonoses, Zoonotic Agents and Food-borne Outbreaks in. (2014). *EFSA Journal*. [www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate\\_publications/files/foodsafetycooperationtr.pdf](http://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate_publications/files/foodsafetycooperationtr.pdf) adresinden alındı
- Thompson, R. A. (2004). *Crisis Intervention and Crisis Management*, BrunnerRoutledge, New York.
- Tokat, B. ve Kara, H. (1999). Yeniden yapılanma (restructuring) stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 237-252.
- Topal, R. Ş. (1996). *Gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri*. Kocaeli: TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi Yayını.
- Toplu Tüketim Yerleri İçin Hijyen Esasları ve İyi Uygulama Rehberi (b.t.), [https://duzce.tarimorman.gov.tr/Belgeler/GIDA/toplu\\_tuketim\\_ iyi\\_hijyen\\_rehberi.pdf](https://duzce.tarimorman.gov.tr/Belgeler/GIDA/toplu_tuketim_ iyi_hijyen_rehberi.pdf), [Erişim Tarihi: 12.04.2021].
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- trthaber.com. (2021a, 19 Mart). *Koronavirüs aşısında ikinci aşama*. <https://www.trthaber.com/haber/saglik/koronavirus-asisinda-ikinci-asama-556093.html> adresinden alındı.
- trthaber.com. (2021b, 12 Haziran). *Türkiye'de uygulanan aşı miktarı 33 milyon dozu aştı*. <https://www.trthaber.com/haber/gundem/turkiyede-uygulanan-asi-miktari-33-milyon-dozu-asti-588015.html>.
- Tse, A. C. B., So, S. ve Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 3-11.
- Tunç, A. ve Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye'de pandemilerle mücadele: Risk ve kriz yönetimi bağlamında bir değerlendirme. *Troyacademy*, 5(2), 329-362.
- Turan, A. ve Çelikyay, H. H. (2020). Türkiye'de Kovid-19 ile mücadele: Politikalar ve aktörler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Turan, Ç. (2005). *Kriz dönemlerinde yerli gıda firmalarındaki kriz* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Turizm ve Otelcilik Portalı. (2020, Ekim 30). 2020 tarihinde <http://www.goktepe.net/temel-servis-teknikleri-ve-servis-cesitleri.htm>. adresinden alındı.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TÜRES. (2020). *TÜRES yeme içme sektörünün taleplerini duyurdu*. <https://tures.org.tr/guncel/haberler/tures-yeme-icme-sektorunun-taleplerini- duyurdu>, [Erişim Tarihi: 19.04.2021].
- Türk Dil Kurumu. (1969). Sözlük. İstanbul.
- Türkiye Bilimler Akademisi. (TUBA, 2020). *COVID-19 pandemi değerlendirme raporu*. İstanbul: Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları No: 34.
- Türkiye Tabipler Birliği. (2020). *COVID-19 pandemisi iki aylık değerlendirme raporu*. Türk Tabipleri Birliği Yayını.
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ULİSA 12. (2020). *Kovid-19 ve sonrası: Disiplinlerarası bir yaklaşım*. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ve Stratejik Araştırmalar (ULİSA) Enstitüsü Yayını.
- Uras, U. (2017). *Kriz yönetimi ulusal ve uluslararası güvenlik*. Ankara: Trend Yayınevi.
- Uzun, M. M. ve Yıldız, M. (2020). *Koronavirüsle mücadelede kriz yönetimi ve kamu politikası yapımı*. İstanbul: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) Yayını: 165.
- Varlık, N. (2015). İstanbul'da veba salgınları. *Antik Çağ'dan XXI. Yüzyıla Büyük İstanbul Tarihi: Toplum* (ss.1-10), İstanbul.
- Varol, M. (1993). *Örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Vergiliel-Tüz, M. (2014). *Kriz yönetimi uygulama için temel adımlar*. İstanbul: Nobel Kitapevi.
- Yavaş, H. (2005). *Doğal afetler yönüyle Türkiye'de belediyelerde kriz yönetimi*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Weiss, A. (1990). *Making IT Work:Turning Strategy Into Action Throughout Your Organization*, Harpercollins.

- Weitzel, W. ve Johnson, E. (1989). Decline in orgazition: Aliterature integration and extention. *Administrative Science Quarterly*, 34, 102-119.
- Wilks , J. ve Moore, S. (2008). *Tourism risk management for the Asia Pasific region: An authoritative guide for managing crises and disasters*. Asia-Pasific Economic Cooperation, Australia.
- Williams, P. ve Naumann, E. (2011). Customer Satisfaction and Business Performance A Firm-Level Analysis. *Journal of Services Marketing*, 25, 20-32.
- Yang, F., Li, X., Meng, V., Lau, C. ve Zhu, V. Z. (2021). To survive or to thrive? China's luxury hotel restaurants entering O2O food delivery platforms amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 94.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, M., & Uzun, M. M. (2020). *Koronavirüsle mücadelede kriz yönetimi ve kamu politikasi yapımı*. İstanbul: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) Yayınları: 165.
- Yıldız, S. (2020). COVID-19 ile değişen tüketici davranışları. Aralık 28, 2020 TABIP: <https://covid19.tabipacademy.com/2020/05/18/degisen-tuketici-davranislari> 372-392. Erişim Tarihi
- Yiu, E., Ren., D. ve Moon, L. (2020). *Eight in 10 Chinese Hotel rooms sit empty as coronavirus keeps travellers at home, spoiling lunar new year holiday week*. South China Morning Post. Retrieved from. <https://www.scmp.com/business/article/3049466/no-takers-eight-10-hotel-rooms-china-coronavi>.
- Yost, E. ve Cheng, Y. (2021). Customers' risk perception and dine-out motivation during a pandemic: Insight for the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95.
- Yurdakul, E. S. (2015). Türkiye Klinikleri . *Turkiye Klinikleri J Public Health-Special Topics*, 1(3), 1-6.

## EKLER

### Ek1: Görüşme Formu

#### YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

#### ÖN BİLGİLENDİRME METNİ

Değerli katılımcı, bu görüşme Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Ana Bilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasına istinaden yapılmaktadır.

Tez çalışmasında, COVID-19 salgını sürecinde restoranların yaşamış olduğu krizin boyutları, krize yönelik alınan tedbirler ve kriz sürecinde yaşananların tespiti amaçlanmaktadır. Bu amaca yönelik olarak sektörün içerisinde bu süreci yaşamış ve halen sürecin etkilerini hisseden siz değerli katılımcımızın vereceği bilgiler bilimsel açıdan çok önem taşımaktadır. Bu sebeple sorulan sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve ayırdığınız çok değerli zamanınız ile çalışmama ve bilime yaptığınız katkıdan dolayı çok teşekkür ederim. Söz konusu çalışmada vereceğiniz bilgiler bilimsel etik kuralları çerçevesinde gizli kalacak ve üçüncü şahıslarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

**Şule Duru Öğün**

#### GÖRÜŞME SORULARI

##### A. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

1. Görüşülen kişinin cinsiyeti ? Kadın ( ) Erkek ( )
2. Mesleği :
3. Sektördeki Tecrübesi (Yıl olarak) :
4. Mevcut işletmedeki süresi (Yıl olarak) :
5. İşletmedeki pozisyonu :
  - İşletme sahibi ( )
  - Üst düzey yönetici ( )
  - Orta düzey yönetici ( )
6. İşletmenin kuruluş yılı :
7. Restoranınızın işletme türü nedir ?
  - Et/Balık ( )
  - Cafe/ bistro ( )
  - Fast-Food ( )
  - Pastane ( )
  - Diğer ( ).....Diğer şıkkı işaretlendiyse işletmenin türü nedir?

|                          |     |                    |     |
|--------------------------|-----|--------------------|-----|
| Tedarik                  | ( ) | Mutfak             | ( ) |
| Stoklama                 | ( ) | Menü Planlama      | ( ) |
| Hijyen/Sanitasyon        | ( ) | Servis             | ( ) |
| İnsan Kaynakları         | ( ) | Pazarlama / Satış  | ( ) |
| Finans/Muhasebe          | ( ) | Müşteri İlişkileri | ( ) |
| İşletmenin Fiziki Yapısı | ( ) | Diğer(.....)       | ( ) |

8. Restoranınızın oturma kapasitesi;

-COVID-19 öncesi : .....

-COVID-19 sonrası : .....

9. Restoranınızdaki personel sayısı;

-COVID-19 öncesi : .....

-COVID-19 sonrası : .....

10. Restoranınızın COVID-19 öncesi ile şimdiki (Ağustos 2020) aylık ciro rakamlarındaki değişim nedir (% olarak) : .....

11. Restoranınızın COVID-19 öncesi ile şu anda (Ağustos 2020) aylık satılan yemek adedi rakamlarındaki değişim nedir (% olarak) : .....

12. Restoranınızın COVID-19 öncesi ile şu anda (Ağustos 2020) müşteri sayısındaki değişim nedir (% olarak) : .....

**B. ARAŞTIRMA KONUSUNA YÖNELİK SORULAR:**

1. İşletmenizde olası krizler için hazırlanmış Kriz Yönetim Planı/Planları var mı?

2. İşletmeniz de bir kriz yaşandı ise geçmiş kriz dönemi ile bugün yaşanan salgın krizi arasındaki benzer ve farklı unsurlar nelerdir?

3. İşletmeniz Covid-19 krizinden etkilendi mi? Etkilendi ise nasıl etkilendiğini genel hatları ile açıklayınız?

4. Bir yönetici olarak işletmenizde krizin en çok etkili olduğu alan hangisidir? Öncelik sırasına göre belirleyiniz. Birden fazla departmana aynı öncelik derecesini de verebilirsiniz.

5. Bu süreçte Tedarik ve stoklama süreciniz nasıl etkilenmiştir?

6. Satın Alma, Mal Kabul ve Depolama konusunda bu süreçteki değişimler ve aldığınız tedbirler nelerdir?

-Satın alma vadeleri

-Satın alma sıklığı / miktarlarındaki değişim

-Piyasa fiyat ve ürün takibi ile ilgili yeni kriz uygulamaları

7. Mutfak ve gıda üretimi bu süreçten nasıl etkilenmiştir?

-Üretim ve sunum aşamaları



- Pişirme yöntemleri
  - Yiyecek-içecek ekipmanları ve kullanımı
  - Enerji kullanımı
  - Büfe ve/veya servis saatleri
  - Atık / Dönüşümler
8. Kriz döneminde Menü ile ilgili yaptığınız değişiklikler nelerdir?
- Çeşit olarak
  - Yemek reçetelerindeki değişiklikler
  - Görsel sunumlar, dekorlar
9. Kriz sürecinde müşteri davranışlarındaki değişimi hesaba katarak satış ve talep planlamanızı gözden geçirdiniz mi?
10. Kriz döneminde personel ile ilgili alınmış olan önlemler nelerdir? Periyodik olarak takip ve iyileştirme çalışmaları yapıyor musunuz?
- Personel kadrosu
  - Çalışma saatleri
  - Personel maaşları
  - Personel eğitimi
11. Kriz döneminde Servis konusunda yapılan değişiklikler nelerdir? (açık büfe/ self servis/masa servisi)
12. Kriz döneminde temel pazarlama ve satış stratejilerini gözden geçirerek öncelikli alanları tespit ettiniz mi? Bunlar ile ilgili plan hazırladınız mı? (stok planlaması, fiyatlama stratejileri, indirimli satış vb.)
13. Kriz döneminde İç ve dış paydaş iletişiminizi düzenli olarak sağlıyor musunuz.? (Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler).
14. İşletmenizde müşteri sadakat programı kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız bu uygulamanın kriz sürecine etkileri ne yönde olmuştur?
15. İşletmenizde hangi pazarlama kanallarını (online-paket servis-karma kanallar) kullanıyorsunuz? Kriz döneminde bu kanallarda bir değişiklik oldu mu?
16. Restoranların kısıtlamalar sonrası yeniden açılması sürecinde toparlanma ve iyileşme olmak üzere işletmeleri 2 aşamalı bir dönem beklemektedir. Bu süreçte müşterileri yeniden kazanmaya yönelik düşünceleriniz nelerdir?
17. Kriz döneminde nakit akışı sorununu nasıl çözdünüz.
- |                 |     |                  |     |
|-----------------|-----|------------------|-----|
| Öz kaynaklar    | ( ) | Borç erteleme    | ( ) |
| Kredi kullanımı | ( ) | Yeni ortaklıklar | ( ) |
| Küçülme         | ( ) | Diğer (.....)    | ( ) |
18. İşletmenizde salgına yönelik hijyen konusunda ne gibi tedbirler alıyorsunuz?

19. İşletmede kullanılan tüm tesisat ve donanımların (enerji, ısıtma, havalandırma, iklimlendirme ekipmanları, bulaşık, çamaşır makineleri, buzdolapları, asansörler vb.) bakım ve onarımı için bu süreçte değişiklik yapıldı mı? Alınan tedbirler nelerdir?
20. Bu süreçte yiyecek içecek endüstrisinde nasıl bir değişim bekleniyor? Yeni nesil restoran kavramından biraz bahsedebilir misiniz?

Sorular bitti. Ayırdığınız değerli vaktiniz için çok teşekkür ediyorum.

## Ek2: Etik Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 26.05.2021-35291



1993

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-302.14.01-35291  
Konu : Şule Duru Öğün'ün Etik Onay Başvurusu  
Hk.

26.05.2021

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29.04.2021 tarih ve 30424 sayılı yazınız.

Enstitünüz Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şule Duru Öğün'ün, Doç. Dr. İsmail Tokmak'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU  
Kurul Başkanı

Ek. Değerlendirme Formu

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : BSD4A9NEZZ

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790

Bilgi için: Gamze SONBAY

Elektronik imza ile imzalanmıştır.

Koordinatör

Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05

Telefon No: 246 66 66 / 2078

e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr

Kep Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr

Sayı : 17162298.600-131  
Konu : Tez Çalışması

18 MAYIS 2021

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şule Duru Öğün'ün, Doç. Dr. İsmail Tokmak'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu yüksek lisans tez çalışması değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

| Ad, Soyad                       | Değerlendirme              | İmza |
|---------------------------------|----------------------------|------|
| Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Kudret Güven          | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Ali Sevgi                 | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Dr. Işıl Bulut            | Olumlu/Olumsuz             |      |
| Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun  | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Can Mehmet Hersek     | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |
| Prof. Dr. Özcan Yağcı           | Olumlu/ <del>Olumsuz</del> |      |

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şule Duru Öğün'ün, Doç. Dr. İsmail Tokmak'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu yüksek lisans tez çalışmasının yapılabilir olduğu görüşündeler.

Prof. Dr. Özcan Yağcı, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gastronomi ve Mutfak Sanatları Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şule Duru Öğün'ün, Doç. Dr. İsmail Tokmak'ın danışmanlığında yürütmekte olduğu yüksek lisans tez çalışmasının uygun olduğu düşüncelerini iletmislerdir.

## ÖZGEÇMİŞ

Turizmci bir ailenin kızı olarak dünyaya gelen Şule Duru ÖĞÜN üniversite eğitimini Bilkent Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği bölümünde tamamlamıştır. Ardından Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü onur belgesi ile bitirmiştir.

Lisans eğitimleri sonrasında ilk yüksek lisansını Anadolu Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği alanında yapmıştır. Ardından Fransa da **Ecole Lenotre - Ecole d'arts culinaires** okulunda gastronomi, pastacılık ve aşçılık alanında eğitimini tamamlamıştır. Rahmetli duayen şef Cemal TÜRKAN'ın öğrencisidir.

Uzun yıllar otelcilik sektöründe üst düzey yöneticilik yapan Şule DURU ÖĞÜN, 2000 li yıllarda hazırlamış olduğu “Atık Yönetimi” projesiyle “Türkiye'nin En başarılı Turizmci” unvanına hak kazanmıştır.

Turizm, Yiyecek İçecek Yönetimi ve Gastronomi alanında üniversitelerde yarı zamanlı olarak dersler veren Şule DURU ÖĞÜN, halen kendi kurmuş olduğu şirketinde Turizm ve Gıda Danışmanlığı yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.