

**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN
COVID-19 PANDEMİSİNİN ETKİLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: ERZURUM ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS

Gökhan Sezai YILMAZ

**MAYIS- 2022
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN
COVID-19 PANDEMİSİNİN ETKİLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: ERZURUM ÖRNEĞİ**

**PERCEPTIONS OF MANAGERS AND EMPLOYEES REGARDING THE
EFFECTS OF THE COVID-19 PANDEMIC AND CRISIS MANAGEMENT
PRACTICES IN FOOD AND BEVERAGE SERVICES: EXAMPLE OF
ERZURUM**

YÜKSEK LİSANS

Gökhan Sezai YILMAZ

**MAYIS- 2022
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARIN
COVID-19 PANDEMİSİNİN ETKİLERİ VE KRİZ YÖNETİMİ
UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: ERZURUM ÖRNEĞİ**

**PERCEPTIONS OF MANAGERS AND EMPLOYEES REGARDING THE
EFFECTS OF THE COVID-19 PANDEMIC AND CRISIS MANAGEMENT
PRACTICES IN FOOD AND BEVERAGE SERVICES: EXAMPLE OF
ERZURUM**

YÜKSEK LİSANS

Gökhan Sezai YILMAZ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA

**MAYIS- 2022
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Yiyecek İçecek Hizmetlerinde Yönetici ve Çalışanların Covid-19 Pandemisinin Etkileri ve Kriz Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları: Erzurum Örneği**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

13/05/2022

.....
Gökhan Sezai YILMAZ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın konu seçiminden başlayarak bitimine kadar, yoğun akademik ve idari çalışmalarına rağmen her zaman yanımda olan, ihtiyaç duyduğum noktalarda benden yardımını esirgemeyerek yol gösteren değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım

Tez çalışmamın saha araştırmasında ricamı kırmayarak katılım gösteren, ikramda bulunan, görüşlerini esirgemeyen sevgili katılımcılara ve tez sürecinde motivasyon kaynağım eşim ve kızımın verdikleri destekten dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Gökhan Sezai YILMAZ
GÜMÜŞHANE- 2022

ÖZET

Tarihsel süreç içerisinde, kitlesel ölümlere neden olan salgın hastalıklar, diğer hastalıklardan farklı değerlendirilmiştir. Son yüz yılda belirli bölgelerde etkisini gösteren koronavirüs kaynaklı salgınlar tedirginlik oluştursa da kalıcı olmamıştır. Fakat 2020 yılının başında salgın olarak başlayan Covid-19, daha sonra pandemiye dönüşmüş ve dünyanın birçok yerinde farklı alanlarda olumsuzluklar yaşanmasına neden olmuştur. Bu beklenmedik olay karşısında oluşan krizin tüm dünyada sarsıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Kriz döneminde toplumu oluşturan birçok kurum ve kuruluş bu durumdan olumlu ve olumsuz etkilenmiştir. Bu kurumlar arasında kuşkusuz yiyecek-içecek işletmeleri de yer almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada çalışanların Covid-19 pandemisinin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi ve yiyecek içecek işletmelerinin pandemi sürecinde izledikleri kriz yönetim uygulamalarına ilişkin algıları tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Erzurum ilindeki yiyecek içecek işletme sahipleri, yöneticileri ve diğer (aşçıbaşı, şef garson vb.) çalışanlarından anket tekniği ile veri toplanmıştır. Çalışma kapsamında geçerli 217 anket toplanmış ve veriler SPSS analiz programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Erzurum ilinde faaliyette bulunan yiyecek içecek işletmelerinde Covid-19 nedeniyle hijyen sanitasyon giderlerinin artması gibi olumsuz durumlar yaşansa da kriz döneminde fırsatlardan hareketle Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçildiği belirlenmiştir. Bunun yanında işletmeler olumsuzlukları ortadan kaldırmak için devlet desteğine ait uygulamalara daha fazla ihtiyaç duyduğu ve krizi yönetmek için reaktif yönetime başvurdukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Erzurum, Kriz yönetim uygulamaları, Pandemi, Yiyecek içecek işletmeleri

SUMMARY

In the historical process, epidemic diseases that cause mass deaths have been evaluated differently from other diseases. Although the coronavirus-related epidemics, which have been effective in certain regions in the last hundred years, have created anxiety, they have not been permanent. However, Covid-19, which started as an epidemic at the beginning of 2020, later turned into a pandemic and caused negativities in different areas in many parts of the world. Many institutions and organizations that make up the society during the crisis have been affected positively and negatively by this situation. Undoubtedly, there are food and beverage businesses among these institutions. Therefore, in this study, it is aimed to investigate the positive and negative effects of the Covid-19 pandemic on food and beverage businesses and to determine the crisis management practices followed by the food and beverage businesses during the pandemic process and the attitudes within this framework. In this context, data were collected from the owners, managers and other employees of the food and beverage businesses in Erzurum by survey technique. Within the scope of the study, 217 valid questionnaires were collected and the data were analyzed in the SPSS analysis program. As a result of the analysis, it has been determined that although there are negative situations such as the increase in hygiene and sanitation expenses due to Covid-19 in the food and beverage businesses operating in Erzurum, innovative applications have been started in the Covid-19 process, starting from the opportunities during the crisis period.

Keywords: Covid-19, Erzurum, Crisis management practices, Pandemic, Food and beverage businesses

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	IV
TEŞEKKÜR	V
ÖZET	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
EKLER DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Pandemi Kavramı	3
2.1.1. Tarihte Yaşanılan Önemli Salgın Hastalıklar ve Pandemiler	3
2.1.2. Covid-19 Pandemisi	8
2.2. Pandemi Kontrolünün Sağlanması İçin Önlemler	9
2.2.1. Bireysel Önlemler	10
2.2.2. Toplumsal Önlemler	11
2.3. Kriz Kavramı ve Özellikleri	12
2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi	14
2.5. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Faktörler	16
2.5.1. Örgütsel (İç Çevre) Faktörler	17
2.5.1.1. Hizmet Sürecinde Meydana Gelen Sorunlar	18
2.5.1.2. Hijyen ve Sanitasyon	19
2.5.1.3. Finansal Sorunlar	21
2.5.1.4. Örgütsel Yapı Kaynaklı Sorunlar	23
2.5.2. Çevresel (Dış çevre) Faktörler	23
2.5.2.1. Ekonomik Krizler	24
2.5.2.2. Terör ve Güvenlik Sorunları	24
2.5.2.3. Teknolojik Sorunlar	25
2.5.2.4. Doğal Afetler	26
2.5.2.5. Salgın Hastalıklar	27
2.6. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yaşanan Kriz Vakaları	31

2.6.1. Taco Bell's-Salgın Krizi	31
2.6.2. Burger King Krizleri	32
2.6.3. Dominos Pizza Krizi	32
2.6.4. Mc. Donald's Krizi	33
2.6.5. Starbucks Coffee Krizi.....	33
2.6.6. KFC (Kentucky Fried Chicken) Krizi.....	34
2.7. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Sürecinin Sonuçları	34
2.7.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krizin Olumsuz Sonuçları	35
2.7.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krizin Olumlu Sonuçları	37
2.8. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Covid-19 ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	38
3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırmanın Amacı	41
3.2. Araştırmanın Önemi.....	42
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	42
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	43
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi	44
4.BULGULAR.....	45
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	45
4.2. Katılımcıların Çalıştığı Yiyecek İçecek İşletmeleri ile İlgili Genel Bilgileri	46
4.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Analizler	48
4.3.1. Krizin Olumsuz Sonuçları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	48
4.3.2. Krizin Olumlu Sonuçları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	49
4.3.3. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	49
4.4. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	51
4.4.1. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	55
4.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	57
4.4.3. Krizin Olumsuz Sonuçları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi	58
4.5. Ölçek Boyutlarına İlişkin Normallik Varsayımı Testi.....	59
4.6. Fark Testleri	61
4.6.1. T Testine İlişkin Bulgular	61
4.6.2. Anova Testine İlişkin Bulgular	62
4.7. İlişki Testleri	66
4.7.1. Korelasyon Analizi	66
4.7.2. Regresyon Analizi.....	67

5. SONUÇ VE TARTIŞMA	70
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	89
ETİK KURULU ONAY	92
ÖZGEÇMİŞ	95



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Tarihsel süreçte salgınlar.	8
Tablo 2. Katılımcıların genel demografik özellikleri.....	45
Tablo 3. Katılımcıların çalıştığı yiyecek içecek işletmelerine ilişkin genel bilgileri.....	46
Tablo 4. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması.....	48
Tablo 5. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması	49
Tablo 6. Kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması.....	49
Tablo 7. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin güvenilirlik ve normal dağılım analizi.....	51
Tablo 8. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin güvenilirlik ve normal dağılım analizi.....	52
Tablo 9. Kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelerin güvenilirlik ve normal dağılım analizi.....	53
Tablo 10. Kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelerin açımlayıcı faktör analizi.....	55
Tablo 11. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin faktör analizi	57
Tablo 12. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin faktör analizi.....	58
Tablo 13. Kriz yönetimi uygulamaları ait boyutların normallik varsayımı analizi.....	60
Tablo 14. Krizin olumsuz sonuçlarına ait boyutların normallik varsayımı analizi.....	60
Tablo 15. Krizin olumlu sonuçlarına ait boyutların normallik varsayımı analizi.....	60
Tablo 16. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin yiyecek içecek işletme şekline göre karşılaştırılması	61
Tablo 17. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin yiyecek içecek sektöründe çalışma yılına göre karşılaştırması	62
Tablo 18. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin işletmedeki pozisyona göre karşılaştırması	63
Tablo 19. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin işletmenin hizmet yılına göre karşılaştırması	65
Tablo 20. Krizin olumsuz sonuçlarının kriz yönetim uygulamaları ile ilişkisi.....	66
Tablo 21. Krizin olumlu sonuçlarının kriz yönetim uygulamaları ile ilişkisi	67
Tablo 22. Krizin olumsuz sonuçlarının kriz yönetim uygulamalarına etkisi.....	68
Tablo 23. Krizin olumlu sonuçlarının kriz yönetim uygulamalarına etkisi	69

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kriz yönetiminin üç önemli çeşidi ve beş temel aşaması	14
Şekil 2. Turizm endüstrisinde krize neden olaylar	17



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları	89
---	----



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AIDS	: Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
Bk. / bk.	: Bakınız
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
EIU	: Ekonomist İstihbarat Birimi
H1N1	: Domuz Gribi Salgını
HACCP	: Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları Sistemi
HIV	: İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KDV	: Katma Değer Vergisi
MERS	: Ortadoğu Solunum Sendromu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SARS	: Şiddetli Akut Solunum Sendromu
TDK	: Türk Dil Kurumu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
WTO	: Dünya Turizm Örgütü
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
yy.	: Yüzyıl

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun en temel fizyolojik ihtiyacı olan beslenme ihtiyacını karşılamak için tarihsel süreç içerisinde ücretsiz veya belirli ücret karşılığı faydalanabileceği yiyecek içecek mekânları daima var olmuştur. Zamanla bu mekânlar ihtiyaçlara göre çeşitli alanlarda gelişmiş ve yiyecek içecek hizmetleri bir ticari faaliyet alanına dönüşmeye başlamıştır. Son yüzyılda dünyada bilimsel teknolojinin gelişmesi, eğitim seviyesinin artması, kentleşmenin yoğunlaşması, insanların sosyalleşmek istemesi, boş zamanın değerlendirilmesi gibi etkenlerden dolayı yiyecek içecek hizmetleri küresel çapta değer gören büyük bir ekonomik sektöre dönüşmüştür. Günümüzde hızlı bir gelişme göstermesine karşın yiyecek içecek sektörü de diğer iş kollarında olduğu gibi iç ve dış faktör kaynaklı birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır.

2020 yılının başında Çin'in Wuhan şehrindeki insanlarda ateş, öksürük, yorgunluk ve tat alma duyusunun kaybolması gibi belirtilerle başlayan Covid-19 salgını zaman içerisinde dünyaya yayılarak küresel bir tehlike olmuştur. Bu tehlikeye karşılık ülkelerin bulaş riskini azaltmak için bazı tedbirler almak zorunda kalması, birçok sektörü bir kriz ortamına sokmuştur.

Bu olumsuz süreç yiyecek içecek işletmelerinin normal işleyişini etkileyip, sürekliliğine zarar vermiştir. Giderek küreselleşen günümüz dünyasında krizler geçmişe kıyasla daha yıkıcı ve mücadelesi zor durumlar haline gelmiştir. Önceden tahmin edilemeyen, ani tepki gösterilmesi mümkün olmayan, mevcut durum, amaç ve hedeflere tehdit oluşturma gerilimi olarak ifade edilen kriz kavramı (Dinçer, 2003: 407), yiyecek içecek işletmelerinin insan kaynaklarında, örgüt-sektör ilişkilerinde ve finansal durumlarında sıkıntıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Covid- 19 krizine yönelik farklı disiplinlerde birçok çalışma yürütülmüştür. Sivil havacılık (Rayash ve Dincer, 2020; Tuncer, 2021), iletişim (Abrams ve Greenhawt, 2020; Cerrahoğlu, 2020), işletme (Çamlıca, 2021; Çakırtaş, 2021; Seetharaman, 2020), halkla ilişkiler (Haksever, 2021; Reicher ve Stott, 2020), siyasal bilimler (Karakuş, 2021; Uscinski vd., 2020) bu disiplinlerden bazılarıdır.

Turizm literatüründe de Covid-19'la ilgili çalışmalara sıklıkla rastlanılmaktadır. Covid-19 sonrası sürdürülebilir turizm sözleşmesi (Chang vd., 2020), Covid-19 salgını sırasında turizmin sosyal maliyetleri (Qiu vd., 2020), Covid-19 salgınına karşı turizm kurtarma stratejisi (Yeh, 2021), Covid-19'un yiyecek ve içecek imalat sektörü üzerindeki etkisinin analizi (Telukdarie vd., 2020), Covid-19 salgını sonrası şef

mesleğinin ve yeme-içme sektörünün geleceği: Türk şeflerin görüşleri (Bucak ve Yiğit, 2020) ve Covid-19 pandemisinin yiyecek ve içecek endüstrisindeki etkileriyle başa çıkma stratejileri üzerine bir vaka çalışması (Chowdhury vd., 2020) başlıklarında bilimsel çalışmaların yürütüldüğü görülmüştür.

Bu çalışmalar arasında Covid-19'u kriz yönetimi olgusu ekseninde inceleyenler de yer almaktadır. Otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi (Çoban, 2020), Covid-19 krizi, turizm ve sürdürülebilir kalkınma (Jones ve Comfort, 2020), Covid-19 sürecinde kriz yönetim uygulamaları ve işletme performansı üzerinde iyimserlik değişkeninin düzenleyici rolü (Ergin, 2021), Covid-19 krizi: Sürdürülebilir ve yakın turizm için fırsatlar (Romagosa, 2020), koronavirüs krizinin yiyecek içecek işletmelerinde etkileri ve yöneticilerin kriz sonrasında beklentileri (Bilgen, 2021) ve Covid-19 krizi sırasında yiyecek ve içecek endüstrisinde sürdürülebilir yenilikler (Köster, 2021) olduğu görülmüştür.

Covid-19 süreci ve kriz yönetim konularını inceleyen araştırma sayısının bir hayli çeşitlik gösterdiği söylenebilir. Fakat turist ve yerli halkın yiyecek içecek ihtiyacına cevap veren işletmeler üzerine çalışmalar yapılsa da bölgesel anlamda çalışmaların sınırlı sayıda yapıldığı belirlenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada çalışanların Covid-19 döneminde yaşanan krize ilişkin yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştığı olumlu ve olumsuz durumlar ve bu duruma karşı izlediği kriz yönetim uygulamalarına ilişkin tutumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Pandemi Kavramı

Pandemi, salgın hastalıkların çok geniş coğrafyalara, birden fazla ülkeye veya kıtaya hatta tüm dünyaya yayılıp insanlar arasında etkisini gösterip hastalıklara ve ölümlere yol açması olarak tanımlanır (Aslan, 2020: 35). Etimolojik olarak Grekçe’de tüm manasına gelen “pan” ile insan (halk) manasına gelen “demos” kelimelerinin birleşmesiyle oluşan pandemi sözcüğü (Tekin, 2021: 332) tüm insanları etkileyen anlamında kullanılır (Aslan, 2020: 36). Pandemi tüm dünya ülkelerine yayılırken, literatürde salgın hastalık anlamına gelen epidemi ya da endemi belirli bir bölgede veya toplulukta ortaya çıkan, insanlar arasında belirli bir süre boyunca beklentilerin üzerinde hızlı ve kolayca yayılan vakalar anlamında kullanılmaktadır (Dikmen Yıldız, 2021: 9).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) bir hastalığın pandemi ilan edilebilmesi için üç ölçüt aramaktadır (Apaydın Demir, 2020: 12):

- İnsanların daha önce karşılaşmadığı yeni bir virüs veya bir salgın hastalığın ortaya çıkması,
- Virüs veya bir salgın hastalığının bulaşması ve tehlikeli bir hastalığa yol açıyor olması,
- Virüs veya salgın hastalığının insanlar arasında kolay ve sürekli olarak yayılabilir olması.

Toplumda bir hastalığın yaygın olması, çok sayıda insanda görülmesi veya ölüme neden olması pandemi olarak nitelendirilmesi için yeterli görülmemektedir (Apaydın Demir, 2020: 13). Belirtilen pandemi ölçütlerinde en önemli husus, virüsün ya da hastalığın bireyden bireye kolay ve hızlı bir şekilde bulaşması ve yayılıyor olmasıdır. Pandeminin toplumsal yönde etkisi ise; insanlara bulaşmasına, bulaşan hastalığın ne derecede vücutta enfeksiyon yarattığına, bireylerin direnç durumuna, insanlar arası temas ve toplumlar arası ulaşım özelliklerine, risk faktörlerinin varlığına, verilen sağlık hizmetlerine ve iklimsel koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir (TÜBA, 2020: 20).

2.1.1. Tarihte Yaşanılan Önemli Salgın Hastalıklar ve Pandemiler

Tarihsel süreç içerisinde salgın hastalıkların yaşandığı dönem, meydana gelen kitlesel ölümlerden dolayı diğer hastalıklardan farklı değerlendirilmiştir. Toplumlari

etkileyen önemli bir unsur olan salgınlar, toplumun sosyal yaşantısını, beslenme alışkanlıklarını, yaşam tarzlarını, mimarisini, ekonomik faaliyetlerini ve yönetim şeklini değiştirmiş hatta askeri yapılarını etkileyerek imparatorlukların yıkılmasına neden olmuştur. Salgınların çok fazla etkili olmasının temel nedeni nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağının bilinmemesi ile sürecin nereye evrileceği konusunda yaşanan belirsizliktir. İnsanlık tarihine bakıldığında en etkili salgınların; veba (Martin, 2011: 13; Demirbağ, 2018: 12), kolera (Pollitzer, 1954: 421-461; Tekin, 2021:337), çiçek hastalığı (Geddes, 2006: 152), İspanyol gribi (Yüksel Mayda ve Dinç, 2020: 76), Asya gribi (Euronews, 2020), HIV (Euronews, 2020) ve son olarak Covid-19 (WHO, 2020) olduğu bilinmektedir.

Veba: Pirelerin ısırması ile insanlara bulaşan veba hastalığı tarihin farklı zamanlarında ortaya çıkarak insanların ölümüne neden olmuştur. Belirtileri arasında zor nefes alma, kanlı öksürük ile tükürük, yüksek ateş ve göğüs ağrısı yer almaktadır. Hastalığın vücuda yerleşmesi 2-3 gün sürebilir. Veba hastalığı özellikle Avrupa kıtasını çok fazla etkilemiş ve nüfusun azalmasında büyük rol almıştır. Veba ile ilgili en eski kayıtlar Ahitlerde ve dönemin şairi olan Homeros'un yazmış olduğu İlyada'da bulunmaktadır. Veba salgını bir hastalıktan ziyade tanrının gazabı olarak görülmektedir (Martin, 2011: 13; Demirbağ, 2018: 12). Veba hastalığı tarihsel süreçte salgın olarak üç defa etkisini göstermiştir. Kayıtlara geçen ilk veba salgını 6. ve 7. yüzyıllarda yaşanan Justinian Vebasıdır. Adını o sırada Bizans imparatoru olan I. Justinian'dan almaktadır. Veba salgını, Bizans İmparatorluğu'nun başkenti Konstantinopolis'te (İstanbul) çok fazla insanın ölmesine neden olmuştur. O zamanın tarihçileri, Procopius ve Efesli John, MS 541 ile 544 yılları arasında Konstantinopolis'te bir günde 10 bin kişinin öldüğünü ve toplam ölü sayısının 300 bine ulaştığını belirtmiştir (Hays, 2005: 23).

Asya bozkırlarında uzun süre salgın oluşturan veba hastalığı 1347-1352 yılları arasında Avrupa ve Kuzey Afrika'ya yayılmıştır. 14. yüzyılda en yıkıcı etkisini gösteren ikinci veba salgını yaşanan bölgelerde çok fazla ölüme ve radikal değişikliklere neden olmuştur. Nüfus sayısı ve ölümlerle ilgili yazılı kaynakların olmaması nedeniyle ölüm oranlarıyla ilgili kesin bilgilere ulaşılamamıştır. Ancak günümüz tarihçileri ve bilim adamları, Avrupa nüfusunun %45 ile 60 arasında düştüğünü belirtmiş ve bu salgını Kara Ölüm olarak tanımlamışlardır (Bowers, 2008: 56). Hastalığın kara ölüm olarak tanımlanmasının sebebi vücutta siyah renkli şişliklerin olmasıdır (Parıldar, 2020: 22).

Kara Veba hastalığından sonra 19. yüzyıla kadar dünyada büyük çaplı salgınlar gözlenmese de Çin'in Yunnan eyaleti çevresinde başlayan üçüncü veba salgını daha sonra Japonya, Avustralya, Orta ve Güney Amerika'da 1899 yılına kadar etkisini

göstermiştir. Hong Kong ile deniz ticaretinin bir sonucu olarak hastalığın Avrupa'ya taşınmasından sonra ortaya çıkan üçüncü Veba salgını 21. yüzyılın başlarında ABD'ye ulaşp birçok eyalette görülmüştür. Bu hastalıktan ölenlerin sayısı Kara Ölüm kadar fazla değildir (Demirbağ, 2018: 17).

Kolera: “Vibro Cholerae” bakterisinin neden olduğu bir bağırsak enfeksiyonu hastalığıdır. Bu bakteri kontamine yiyecek ve suyu vücuda aldıktan sonra bağırsağı enfekte etmekte 12 saat ile 5 gün arasında sulu bir ishal üretmektedir. Bu durum tedavi edilmediğinde hızla dehidrasyona (vücutta yeterli miktarda su ve sıvının kalmamasından dolayı vücut fonksiyonlarının normal işlevlerini yerine getirememesi) ve ölüme yol açmaktadır (WHO, 2021). Kolera hastalığı, Hindistan'da insanlar tarafından kutsal kabul edilen Ganj nehrinde hijyenik olmayan koşullarda insanların yıkanmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Ganj deltasında görülen sıcaklık farklarında bakterilerin üremesine neden olmuş ve hastalığın yayılmasına uygun bir alan oluşturmuştur (Yaşayanlar, 2015: 6).

Hindistan üzerinden Avrupa'ya ulaşan kolera 1817-1923 yılları arasında salgın olarak başlayarak dünyada altı büyük pandemiye neden olmuştur (Pollitzer, 1954: 421-461; Tekin, 2021: 337). Bu kolera salgınları ilk olarak 1817 yılında Japonya'da başlamış, sonra 1826 yılında Moskova'da, 1831 yılında Berlin, Paris ve Londra kentlerinde, daha sonra 1892 yılında Hamburg'da ve Kanada'da yaşanmıştır (Aslan, 2020: 37). Yedinci salgın ise 1961 yılında Güney Asya'da başlayarak, 1971 yılında Afrika'ya, 1991 yılında da Amerika'ya ulaşarak milyonlarca insanın ölmesine sebep olmuştur. Günümüzde kolera, sanayileşmiş ülkelerde nadir görülen bir hastalık olarak kabul edilmekte, ancak gelişmekte olan bölgelerde hala vakalar görülmektedir. Dünya sağlık örgütünün (DSÖ) istatistiklerine göre, 2019 yılında 31 ülkede toplam 923037 vakadan 1911 kişinin öldüğü gösterilmektedir (WHO, 2021).

Çiçek hastalığı: Ortopoksvirüs cinsi olan variola virüsünün çiçek hastalığına neden olmaktadır. Bu cinsin insanları enfekte eden diğer üyeleri ise aşı virüsü, maymun çiçeği virüsü ve inek çiçeği virüsüdür (CDC, 2019). Variola virüsün tek ürediği kaynak insanlardır. Enfeksiyon virüslü havanın solunmasıyla ve hastaya temas yoluyla bulaşarak kişiden kişiye yayılır. Hastalığı bulaştırma riski ilk haftalarda daha fazladır. Yaklaşık %30 ölüm oranının görüldüğü bu hastalıkta kayıplar genellikle ikinci haftada olmaktadır (Geddes, 2006: 152). Bu hastalığın insanlar arasında hızlı bir şekilde yayılmasının sebebi kalabalık ortamlardır. Enfekte olan kişide 10 ile 14 günlük bir kuluçka döneminden sonra kişide ateş, halsizlik ve baş ağrısı görülmektedir. Daha sonra hastalık şiddetli semptomlar geliştirerek vücutta içi irin dolu su kabarcıkları oluşmasına

neden olmakta ve son haftalara doğru su dolu kabarcıklar kurumaya başlamaktadır. Hastalığın ileri derecelere ulaşması, kısırlığa ve ölüme neden olabilmektedir (Belongia ve Naleway, 2003: 87-88).

En eski tarihlerde de görülen çiçek hastalığı dünya çapında birçok ülke ve kıtada en geniş yayılımla tahminen 300-500 milyon kişinin ölüme neden olmuştur (Parıldar, 2020: 24). 1519-1620 yılları arasında Avrupa'dan Meksika'ya gelen çiçek hastalığı 28 milyonluk nüfusun yaklaşık %95'inin ölmesine neden olarak 1.6 milyona düşmesine sebep olmuştur (Bell ve Lewis, 2004: 141). Avrupa'da 18. yüzyılda çiçek hastalığı beş hükümdarlığın sonlanmasına ve her yıl yüzbinlerce insanın yaşamını kaybetmesine neden olmuştur (Riedel, 2005: 21).

1796 yılında İngiliz Doktor Edward Jenner “İnek Çiçeği Virüsü”nden ilk başarılı aşığı geliştirmiştir. 1800'lü yıllarda aşılama başlatılarak hastalığın yayılması engellenmiştir. 1959 yılında DSÖ çiçek hastalığının tamamen yok etmek için bir plan başlatmış fakat fon, personel ve ülkelerden gelen taahhüt eksikliğinden dolayı başarılı olamamıştır. 1967 yılında ise yoğunlaştırılmış eradikasyon programı başlatılarak Güney Amerika, Asya ve Afrika'da görülen vakalara 1977 yılında son verilmiştir (CDC, 2021).

İspanyol gribi: İnfluenza virüslerin sebep olduğu bir solunum yolu hastalığı olan grip, genellikle sonbahar ve kış mevsimlerinde görülmekte ve pek çok kişinin ölümüyle sonuçlanan salgınlara neden olmaktadır. Her yaş grubunu etkileyen salgın hastalık özellikle bazı riskli gruplarda ağır seyretmekte ve daha fazla ölümlere neden olabilmektedir. İnfluenza virüsü A, B, C ve D olmak üzere dört tipi bulunmaktadır. A virüsü insan, domuz, at ve kanatlı hayvan gibi canlıları enfekte edip hastalanmasına neden olmaktadır. B virüsü sadece insanlarda, C domuz ve insanda, D ise sadece sığırlarda hastalıklara neden olmaktadır. A ve B virüsleri insanlarda mevsimsel salgınlara neden olurken sadece A virüsünün pandemiye neden olduğu bilinmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2019: 1).

İspanyol gribi de bir influenza virüsü olup enfekte memelilerden veya kuşlardan solunum damlacıkları, kan teması, tükürük veya vücut salgıları yoluyla (öksürük, hapşırma, öpüşme vb.) insanlara bulaşmaktadır. Bu hastalık, ateş, baş ağrısı, yorgunluk gibi belirtileri ile ortaya çıkmakta ve genellikle soğuk algınlığı ile karıştırılmaktadır. İspanyol gribi özellikle çocuklarda ve yaşlılarda zatürre oluşturarak ölümlere neden olabilmektedir (Demirbağ, 2018: 26).

1918 yılının mayıs ayında ilk grip vakasını bildiren İspanya olduğu için hastalığın adı İspanyol gribi olarak tanımlanmıştır. Salgın iki yıllık süreçte yaklaşık olarak 500 milyon kişiye bulaşmış ve 50 ile 100 milyon arasında kişinin ölümüne neden olmuştur

(Abanoz, 2021: 37). İspanyol gribinden ölenlerin sayısı birinci dünya savaşında ölenlerin sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu pandemiden en fazla Hindistan etkilenmiş; ülkede bu hastalıktan 18 milyon kişinin öldüğü ve ölenlerin genellikle genç yaş grubu olduğu görülmüştür. Bu salgın tüm dünyayı etkisine aldıktan sonra günümüzde aldığımız önlemleri akıllara getirmiştir maske kullanımı, tuzlu su ile gargara ve C vitamini kullanmak gibi. Salgın uluslararası bir mücadele ihtiyacı yarattığı için 1919 Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Avusturya Viyana'da kurulmuştur (Yüksel Mayda ve Dinç, 2020: 76).

Asya gribi: İnfluenza virüsünün ördeklerde mutasyona uğrayarak insanlara bulaşması ile 1957 yılında Çin'de başlayan bu hastalık, Asya gribi olarak adlandırılmıştır. 1957 yılının yaz aylarında Güney yarım küreye yayılarak Amerika Birleşik Devletleri'ne ulaşan Asya gribi ABD'de yıl içerisinde 70 bin insanın ölümüne, (Faulds ve Bridel, 2009: 9) dünyada ise yaklaşık 4 milyon insanın ölümüne neden olmuştur. Aşının bulunmasıyla 40 milyon kişi aşılanmış ve hastalığın yayılması engellenmiştir (Euronews, 2020).

HIV /AIDS: Maymunlardan insanlara geçtiği düşünülen HIV (insan bağışıklık yetmezliği) virüsü ilk örnekleri 1959 yılında Orta Afrika Ülkeleri'nden olan Kongo'da görülmüştür. İlk zamanlarda bu virüs tanımlanamasa da 1980 yılında teşhis edilerek adı konulmuştur. Kesin bir tedavisi olmayan ve dünyada aktifliği hala devam eden bu hastalık için çalışmalar sürmektedir. Bu hastalık yaklaşık 36 milyon insanın hayatını kaybetmesine neden olmuştur (Euronews, 2020). Akut, sessiz ve ileri (AIDS) dönem olarak 3 bölüme ayrılan HIV hastalığı belirtilerinde ilk 2-4 haftalarında ateş, lenf bezlerinde büyüme, döküntü, kas ağrısı vb. şikâyetler olmaktadır. Bu dönem geçtikten sonra sessiz dönemde virüs 7 ile 10 yıl arası vücutta taşıyıp insanlara bulaştırılmaktadır. Son ileri dönemde (AIDS) ise virüs vücudun savunma sistemini zayıflatır ve sık kolay hastalanmaya, uzun süren yüksek ateşe, kilo kaybına, uzun süren öksürüğe, vücutta uçuk ve ağır ishale neden olmaktadır (Kırmızıkurdele, 2020).

Yukarıda değinilen pandemi ve salgınlar dışında insanlık tarihinden büyük çaplı salgın hastalıklar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Tarihsel süreçte salgınlar.¹

Tarih Aralığı	Salgın Hastalık Türü	Ortalama Ölüm Sayısı
165-180	Antonine Salgını	5 milyon
541-542	1.Veba Salgını	30-50 milyon
735-737	Japonya Çiçek Salgını	1 milyon
1347-1351	2.Veba Salgını	200 milyon
1520-	Yeni Dünya Çiçek Salgını	56 milyon
1629-1631	İtalya Vebası	1 milyon
1665-	Londra Büyük Vebası	100 bin
1817-1923	Kolera Pandemileri 1-6	> 1 milyon
1885-	3.Veba Salgını	12 milyon
1800 sonu	Sarı Humma Salgını	100-150 bin
1889-1890	Rus Gribi	1 milyon
1918- 1919	İspanyol Gribi	40-50 milyon
1957-1958	Asya Gribi	1.1 milyon
1968-1970	Hong Kong Gribi	1 milyon
1981-Günümüz	HIV/AIDS	>35 milyon
2002-2004	SARS	770
2009-2010	Domuz Gribi	200
2014-2016	Ebola	11
2015-Günümüz	MERS	850
2019-Günümüz	COVID-19	5 967 076 (02.03.2022)

Günümüze kadar görülen yaklaşık 20 tane salgın hastalıktan en uzun süren ve ölümcül olan; veba, çiçek hastalığı ve İnfluenza virüsü kaynaklı grip olduğu söylenebilir. Hala aktif olarak devam eden HIV ve yeni süreçte yaşadığımız koronavirüs ailesinden olan Covid-19 vakaları dünyada etkisini göstermektedir. Bu araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla dünyada yaşanan Covid-19 vakalarına bakıldığında, yaklaşık 439 milyon insana bulaştığı ve 6 milyon kişinin ölümüne neden olduğu tespit edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022).

2.1.2. Covid-19 Pandemisi

Koronavirüsler RNA olarak adlandırılan, hayvanlardan insanlara bulaşan ve insanlarda soğuk algınlığından zatürreye kadar değişen solunum yolu enfeksiyonlarına neden olan virüslerdir. Hastalık belirtileri 3 ile 5 gün arasında ortaya çıkmaktadır. Belirtiler arasında yüksek ateş, öksürük, kas ağrısı, ishal, zor nefes alma gibi etkenler yer almaktadır (TÜBA, 2020: 27).

1965 yılında Chicago Üniversitesi'nde bazı araştırmacılar ilk koronavirüsünü soğuk algınlığına neden olabileceği tanısı ile keşfetmiştir. İnsanlarda nispeten hafif hastalıklara neden olduğundan, doktorlar bu hastalığı diğer virüslerin neden olduğu soğuk algınlığı gibi tedavi edebiliyordu (Knapp, 2020). Fakat doktorlar 2000'li yıllarda

¹ Türk vd., 2020: 614-615; Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022.

ortaya çıkan koronavirüslerin tedavi yöntemlerini bulmakta zorluk yaşamış ayrıca tedavi yöntemlerinin yetersiz kalmasından dolayı ölüm vakalarına engel olamamışlardır.

Koronavirüs türevlerinden biri olan ve 2002-2003 yılları arasında yaşanan SARS (Şiddetli Akut Solunum Sendromu), ilk defa Çin'e bağlı Guangdong kentinde tanımlandıktan sonra 29 farklı ülkeye yayılmıştır. Toplam 8096 kişiye bulaşan bu hastalıktan 774 kişi ölmüştür (Bulca Karadem, 2020: 3).

MERS (Ortadoğu Solunum Sendromu), 2012 yılında Suudi Arabistan'ın Cidde şehrinde tanımlandıktan sonra Arap Yarımadası'na yayılmıştır. 2502 kişiye bulaşan bu hastalıktan 861 kişi ölmüştür (Bulca Karedem, 2020: 3).

Covid-19 salgın hastalığı da 2019 yılının son günlerinde Çin'in Wuhan şehrinde deniz ürünleri ve çeşitli hayvanların satıldığı pazarda bulunan insanlarda ateş, öksürük, nefes darlığı belirtileri ile ortaya çıkmıştır. 13 Ocak 2020' de tanımlanan bu virüs kısa sürede insandan insana bulaşarak Wuhan başta olmak üzere Hubei eyaletindeki diğer şehirlere ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer eyaletlerine yayıldıktan sonra diğer ülkelere yayılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2020).

Dünya Sağlık Örgütü 11 Şubat 2020'de yeni koronavirüsün adını Covid-19 olarak açıklamıştır. Kelime anlamı olarak Covid-19 Coronanın Co'su, virüsün Vi'si, D ise İngilizcede hastalık anlamına gelen "disease" kelimesinden alınmış, 19 sayısında hastalığın 2019 yılında görülmesi nedeniyle tanımlanmıştır. Ayrıca koronavirüsün yayılma ve sağlık üzerindeki etkilerine bakıldığında genel çapta koruyucu önlemlerin artırılmasını sağlamak üzere 11 Mart 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir (Demir vd., 2020: 81).

Dünya'ya paralel olarak Türkiye'de de yaşanan koronavirüs pandemisinde ilk vaka 11 Mart 2020 yılında görülmüş ve ilk ölüm ise 17 Mart 2020 tarihinde kayıtlara geçmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020).

2.2. Pandemi Kontrolünün Sağlanması İçin Önlemler

Toplum arasında hastalığın etkilerini en aza indirmek ve yayılmasını önlemek için salgın hastalığın erken teşhis edilmesi, koruyucu önlemlerin hızlı bir şekilde sağlanması ve salgının kısa sürede kontrol altına alınmasıyla başarılı olunabilir. Salgından korunma ve kontrol yöntemleri için (Ünlü ve Çiçek, 2021: 103):

- Enfeksiyon kaynağı kontrol altına alınmalı,
- Bulaşma riski azaltılmalı,
- Hastalığa karşı sağlam insanlar korunmalıdır.

Ayrıca virüsün toplum arasında hızlı bir şekilde yayılmasını önlemek için hem bireysel hem de toplumsal önlemlere uyulmalı ayrıca sağlık örgütlerinin belirlemiş olduğu salgın kuralları yerine getirilmelidir.

2.2.1. Bireysel Önlemler

DSÖ bireylerin salgın hastalanması ve hastalığın yayılışının önlenmesi için toplum bilinçlendirmiş ve bazı tedbirler zorunlu hale getirmiştir. DSÖ tarafından açıklanan ve birçok ülkenin uyguladığı tedbirler şu şekildedir (WHO, 2021):

- Burun, ağız ve çeneyi kapatan maskeler kullanılmalı,
- Enfeksiyon riskini azalmasını sağlamak ve bulaşmayı engellemek için kendinizle başkaları arasına en az 1 metre mesafe bırakılmalı,
- Kapalı ve kalabalık ortamlardan kaçınılmalı, mecbur kalındığında bir pencere açarak doğal havalandırma miktarını artırarak önlem alınmalı,
- Eller sık aralıklarla sabun ve su ile yıkamalı veya alkollü el dezenfektanı ya da alkollü el dezenfektan mendilleri ile düzenli olarak eller temizlenmeli,
- Buruna, gözlere ve ağıza kirli ellerle dokunmaktan kaçınılmalı,
- Öksürürken veya hapsirirken ağız ve burun mendille, peçeteye veya kolun iç kısmıyla kapatılmalı,
- Çok sık sık dokunulan yüzeyler (kapı kolları, musluklar, telefon ekranı, bilgisayar klavyesi, kredi kartı vb.) temizlenerek dezenfekte edilmeli,
- Kapı kolları, musluklar ve telefon ekranları gibi özellikle düzenli olarak dokunulan yüzeyler sık sık temizlenmeli ve dezenfekte edilmeli,
- Covid-19 sürecinde hafif belirtiler olsa da kişi kendini iyi hissedip iyileşene kadar (en az 10 gün) evde kalmalı ve normal hayattan ve kalabalıktan izole etmeli,
- Yardım hattını arayarak sağlık uzmanınızdan tavsiyeler alınmalı ve ihtiyaçlarınızın başka biri tarafından gerekli tedbirlere uyarak getirilmesi sağlanmalı,
- Ev ortamında yabancı birileri varsa, hastalığın bulaştırılmaması için tıbbi maske takmaya dikkat edilmeli,
- Aşı olunmalı ve aşılama konusunda yerel yönergeler izlenmelidir.

2.2.2. Toplumsal Önlemler

Salgın hastalıklarda virüsün bulaşma riski kapalı ortamlar (işyerleri, okullar, alışveriş merkezleri, marketler vb.) ile insan yoğunluğunun fazla olduğu alanlarda daha fazladır. Hükümetlerin birçoğu bulaşma riskini azaltmak ve salgını kontrol altına almak için bazı toplumsal önlemler almıştır. Bunlar şöyle sıralanabilir (WHO, 2021):

- Yurtiçi ve yurtdışı seyahat kısıtlamaları,
- Okulların kapatılması,
- İş yerlerinde çalışma saatlerinin azaltılması ve çalışan kişi sayılarının düşürülmesi adına esnek mesai uygulamaları,
- Belirli zamanlarda yapılan sokağa çıkma kısıtlamaları,
- Düğün, cenaze vb. toplu yapılan organizasyonların kısıtlı sürelerde ve kısıtlı kişilerle yapılması ya da ertelenmesi,
- Toplu taşıma araçlarında yoğunlaşmayı engellemek için işe giriş çıkış saatlerinde değişiklikler yapılmasının esnekliği,
- Hastanelerde yoğunluğu azaltmak için randevusuz hasta bakılmaması ve acil durumlar dışında hasta kabulünün sınırlandırılmasıdır.

Dünyada aniden gelişen Covid-19 salgını ülkeleri sağlık hizmetlerinde hazırlıksız yakalamıştır. Kullanılan sağlık ekipmanlarının yetersiz olması birçok ülkeyi sıkıntıya düşürmüş ve insanlar arasında ölüm korkusunun ve paniğin artmasına neden olmuştur. Hizmetlerin yetersiz oluşu ve hastalığın hızlı yayılması bazı tedbir kararlarının ilan edilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Alınan tedbir kararlarından sonra insanların çoğu psikolojik, sosyolojik yönden etkilenmiş ve işletmelerin ekonomik sıkıntılarını artırmıştır (Demir vd., 2020: 81). Alınan önlemler ilk olarak turizm faaliyetlerini yani ulusal-uluslararası seyahat hareketleri, günübirlik ziyaretler, hava taşımacılığı, gemi yolculukları, toplu taşıma, konaklama, yiyecek içecek mekânları, kongreler, festivaller, spor etkinlikleri ve toplantılar gibi çeşitli alanlar dâhil olmak üzere ulusal ekonomileri hızlı bir şekilde etkilemiştir. Covid-19'dan kaynaklı iptal edilen rezervasyonlar turizm işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehlike altına alırken tedarik zinciri içerisinde yer alan hizmetlerin durmasına neden olmuştur. Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan restoranların varlıklarını sürdürebilmeleri için bazı ülkelerde paket satışlara izin verilse de birçoğu kapanmak zorunda kalmıştır. Restoranlar sahipleri ve yöneticileri bu zorlu dönemde işten çıkarmaları önlemek ve iflastan kurtulmak için devletten destek paketleri talep etmiştir (Gössling vd., 2021: 2). Covid-19 salgınının yayılmasını kontrol etmek için ülkelerin uyguladığı kısıtlamalar nedeniyle oluşan sağlık krizi, işletmeleri hızlı bir

finansal gerilemeye götürmüştür. Bu beklenmedik kriz özellikle turizm sektörünü ve onun bir parçası olan restoran işletmelerini daha fazla etkilemiştir (Madeira vd., 2020: 1).

2.3. Kriz Kavramı ve Özellikleri

Günlük konuşma dilinde ve farklı bilim dallarında kullanılan kriz kelimesi etimolojik köken olarak Fransızca’da buhran, Eski Yunanca’da yargı, hüküm, hastalığın dönüm noktası (etimolojitürkçe, 2021), ayrılmak ve karar vermek (Çivi ve Nardalı, 2004: 80) anlamında kullanılmıştır. Kriz kelimesi İngilizce’den dilimize “*crisis*” kelimesinden geçmektedir. Kelimenin aslı Yunanca’da “*krinein*” kelimesinden türemektedir (Özdemir, 2014: 85). Kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise kriz “*Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Sosyal bilimlerde “bunalım” veya “buhran” anlamında kullanılan kriz kavramına yönelik farklı bilim alanlarında tanımlamalar geliştirilmiştir. İktisat alanında Dinçer (2003: 407) kriz kavramını “*önceden fark edilemeyen veya tahmin edilemeyen, acil tepki gösterilmesi gereken oluşumun uyum ve müdahale sistemini yetersiz duruma getirerek, mevcut yapısına, amaçlarına ve hedeflerine tehdit oluşturan gerilimli durum.*” olarak tanımlamaktadır. İşletme yönetimi alanında kriz kavramını açıklayan Özdemir ise krizi (2014: 83), “*işlerin daha iyiye veya daha kötüye gitmeye başladığı bir dönüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimi.*” olarak tanımlamaktadır. Tıp bilimi alanında Aktan, (2004) kriz kavramını “*aniden ortaya çıkan hastalık belirtisi*” ya da “*bir hastalığın çok ileri safhalara ulaşması*” anlamında ifade etmiştir.

Turizm alanında ise kriz, turistik bölgede veya destinasyonda güvenlik, çekicilik ve rahatlık konusunda olumsuz düşünceler oluşturan, bu yüzden işletmelerim normal işleyişini etkileyip sürekliliğine zarar veren, ayrıca turist sayısının ve ekonomik harcamaların azalmasına sebep olan beklenmedik olaylar olarak tanımlanmaktadır (Sönmez vd., 1999: 13-14). Görüldüğü üzere çeşitli disiplinlerde kriz kavramı farklı anlamlarda tanımlanmıştır. Krizleri olağan durumlardan ayıran temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özden, 2009: 4–5):

- Karşılaşılan her problem ve sıkıntı oluşturan durumlar bir kriz olarak görülmemelidir.
- Krizler birçok kişiyi kapsayan, özellikle örgütle doğrudan ve dolaylı ilişkisi bulunan kişi, grup ve yapıları da etkilemektedir.

- Ortaya çıkan ani krizler, işletme yöneticileri ve sermaye sahiplerinin motivasyonunu düşürerek paniğe neden olabilmektedir.
- Krizler yapısı itibarıyla bir hastalık gibi ciddi ve acil müdahale edilmesi gereken durumlardır.
- Krizin nihai bir çözümü bulunmamakta ve her dönem tekrar edebilmektedir.
- Krizler fark edilmesi, ortaya çıkması ve tahmin edilmesi önceden pek mümkün olmayan ve ani cevap verilmesi gereken durumlardır.
- Krizin işletmeler tarafından riskli olarak görülmesi için örgütün amacına, varlığına ve sürekliliğine tehdit oluşturmaya gerektirmektedir.
- Örgütün işleyişinde doğru karar alınması ve mücadele yöntemlerini yetersiz kılmaktadır.
- Krizlerin ortaya çıkması, durum ve zamana göre farklılık gösterebilmektedir.
- Krizler yapısı itibarıyla tehdit oluştursa da kontrollü bir şekilde yürütülerek fırsata çevrilebilir.

İşletme iç ve dış çevresinden kaynaklanan her değişim ve dönüşümün kriz olarak görülmemesi gerekmektedir. Bir değişimin kriz olarak nitelendirilmesi ve kabul görmesi için aşağıdaki hususları taşımalıdır (Yavaş, 2004: 4);

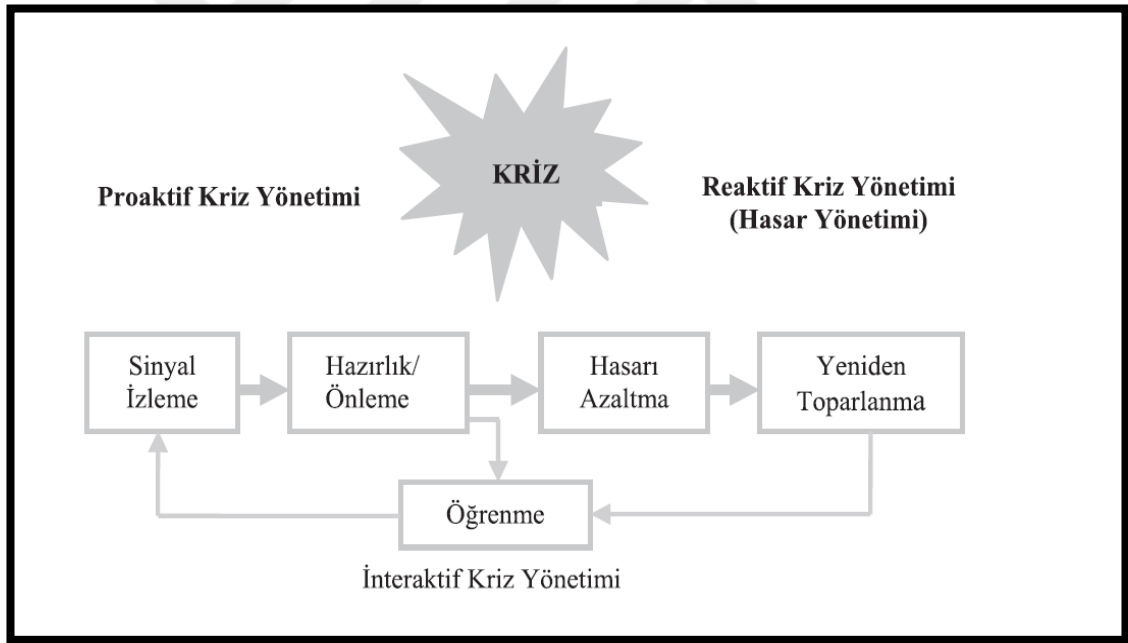
- Aniden oluşması,
- İşletmenin misyon, vizyon ve sürekliliğini tehdit etmesi,
- İşletmen karar mekanizmasını yetersiz kılması,
- Müdahale önlemlerinin aciliyet göstermesi,
- Zaman kısıtlılığında dolayı doğru karar ve çözümlerin alınamaması ve yöneticilerde gerginlik oluşturmaya,
- Sürecin kontrol gücü,
- İşletme varlığı için yaşamsal bir anlam içermesi
- Tehditlerle beraber farklı fırsatlar sunması,
- Gelecek krizlere yol açabilme riski taşıması ve bulaşıcı hastalık gibi yayılma göstermesi

Yukarıda belirtilen özelliklerin kriz olabilmesi için hepsinin bir arada olması gerekmemektedir. Belirtilen özelliklerin biri veya birkaçının olması durumunda kriz sayılabileceği söylenebilir.

2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, işletmelerin kriz aşamasına gelmeden önce kriz sinyallerini tespit ederek değerlendirmesi ve mevcut tehdit ve tehlikelerden en düşük düzeyde zarar görmeden atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yürütülmesi faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Haşit, 1999: 64). Krizin etkilerini bütünüyle engelleyecek bir yöntem olmasa da oluşabilecek tehditlere karşı krizi güçlü yönetecek bir yönetim becerisi ve planlamasıyla birlikte kriz durumunu en az düzeyde tutarak, olabilecek krize karşı esnek, acil bir durum planının yapılması gerekmektedir (Sezgin, 2003: 194).

Kriz durumu ortaya çıktığı andan itibaren işletmeler krize yönelik; *şok*, *inkâr etme* ve *geri çekilme*, *kabullenme*, *yanlış uyarılma* ve *uyum* aşamalarında farklı davranışlar göstermektedir. Bu durumda önemli olan krizi kabullenip yapının yeniden değerlendirilmesi ve acilen ilgili ortama yönelik yeni planlar ve denetlemeler yapılmasıdır (Booth,1993: 109; Sezgin, 2003: 186).



Şekil 1. Kriz yönetiminin üç önemli çeşidi ve beş temel aşaması²

Şekil 1’de görüldüğü üzere, işletmelerin kriz yönetimi süreci proaktif (önleyici), reaktif (tepkici) ve interaktif (etkileşimci) olmak üzere üç boyutta değerlendirilebilir. İlk boyutu oluşturan proaktif kriz yönetimi, kriz çıkmadan önce her ihtimali göz önünde bulundurarak erken uyarı sinyallerini izlemeyi, olası krizlere karşı hazırlık yapmayı ve

² Thierry, vd., 1992: 135; akt., Özdemir, 2014: 87.

krizlerin oluşmasını engelleme gibi alternatif çıkış yollarını kapsayan önleyici bir anlayış olarak özetlenebilir (Demir, 2008: 27). Proaktif çabaların yetersiz kaldığı durumlarda ortaya çıkan reaktif kriz yönetimi savunmacı bir karaktere sahiptir. Reaktif kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesini hedefleyen çabalar şeklinde açıklanabilir (Akıncı, 2010: 99). Son olarak interaktif kriz yönetimi yaklaşımı ise, işletmelerin kriz sürecinde elde ettikleri bilgiler ve deneyimler doğrultusunda örgütsel öğrenme ve kontrol gibi denetim etkinliklerini kapsar. Kriz öncesinde yapılan hazırlıklar ve çalışmalar, işletmenin kriz sürecinde nasıl bir tepki ortaya koyacağı konusunda işletmeye yardımcı olur. İşletme paydaşları ve etkileşim yapılan gruplar ile sürekli iletişim kanalı açık tutularak bilgi akışı sağlanır. Böylece bütün paydaşların çıkarları gözetilir (Örnek ve Aydın, 2008: 75).

Kriz dönemlerinde birçok sektör bu sorunlu süreçten etkilenmektedir. Girişimcilerin gerekli fizibilite çalışmaları yapmadan, araştırma ve strateji uygulamalarını bilmeden işletme açmaları, faaliyetlerine ara vermelerine hatta iflasın eşiğine gelmelerine neden olmaktadır (Bingöl, 2018: 360). İşletmelerin deneyimsiz oluşu, kriz gibi olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı bir yapıda bulunmalarını güçleştirmektedir.

Faulkner (2001) turizm alanında kriz konusundaki ilk teorik çalışmalara öncülük etmiştir. Her kriz veya felakette mevcut olan aşamaları; olay öncesi, prodromal (ön belirti), acil durum, acil, iyileşme ve çözüm olmak üzere altı aşama olarak sıralamıştır (Faulkner, 2001: 140). Altı aşamalı yaklaşımdan ilham alan Ritchie (2004) üç ardışık aşamadan oluşan kriz yönetimi çerçevesini; krizi önlemek için planlama yapma, stratejileri uygulama, değerlendirme ve geribildirim yapma olarak belirlemiştir (Ritchie, 2004: 669).

Özellikle küçük turizm işletmeleri ve aile tarafından işletilen küçük restoranlar, yetersiz kaynaklar ve bütünsel stratejik planlama ve yönetimin nasıl uygulanacağına ilişkin bilgi eksikliği nedeniyle bir krizden kurtulmak için eylemleri tasarlama, uygulama ve değerlendirme konusunda çok daha az yeteneklidir (Gkoumas, 2022: 3). Fakat hizmet sektörünün önemli bir kolu olan yiyecek içecek işletmeleri toplum gözünde zorunlu ihtiyaçlar sınıfında olduğundan dolayı oluşabilecek tehditlerde (deprem, sel vb.) bile bu işletmelerin kolay bir şekilde kâr edebileceği düşünülmektedir (Bingöl, 2018: 360).

Yiyecek-içecek işletmeleri kriz sürecinden az etkilenebileceği düşünülse de örgütsel veya çevresel etkilerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenmektedir

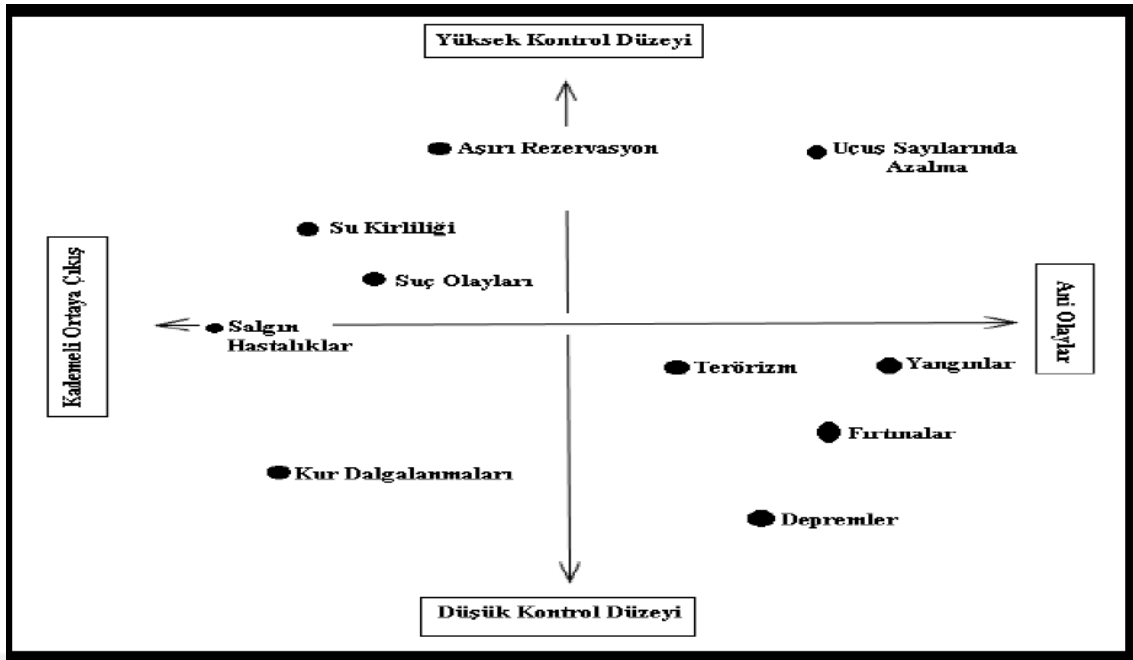
(Ataman, 2001: 256). İşletme yönetiminden sorumlu olan birim oluşabilecek krizi ortaya çıkmadan önlemesi ve ortaya çıktıktan sonra başarılı bir şekilde yönetmesi temel görevlerindendir. Yiyecek içecek işletmelerinde önlem ve hazırlık çalışmalarında başarılı olması için; kriz sürecinde olumsuz düşüncelerden uzaklaşarak olumlu tutumlar sergilenmeli, kriz yönetimi için planlamalar yapılmalı, süreci yönetecek bir grup oluşturulmalı, muhtemel senaryolar belirlenmeli, belirlenen senaryolara uygun stratejiler oluşturulmalı, iletişim planı geliştirilmeli ve personele kriz eğitimi verilmelidir. Yiyecek içecek işletmelerinin krizlere hazırlıklı olabilmesi için yöneticilerin kriz döneminde yönetim faaliyetlerini doğru kullanmaları gerekmektedir. Kriz yönetiminin etkili olması için bu olumsuz süreçte sağlıklı düşünmeli ve alınan kararların işletmenin yararına olmasına dikkat edilmelidir (Akgöz, 2007: 162).

Yiyecek içecek işletmeleri kriz yönetim planı oluşturulurken özellikle restoran işletmelerinde önceden görevleri belirlenmiş bir kriz yönetimi ekibinin oluşturulması, işletme içerisinde oluşacak sorunlara hızlı bir şekilde çözüm bulmasına yardımcı olacaktır. Kriz yönetiminde işletmelerin iletişim etkinliklerini artırması, gelen mesajların yanıtlanması, sosyal medya ve diğer platformlarda kendini göstermesi gibi birçok yapının önemi vurgulanmalıdır. Yiyecek içecek işletmelerinde kriz planlamasının farklı çeşitleri olabilir, bu planlamalar, departmanları kapsayan genel nitelikte olabileceği gibi departmanlara özel yapıda hazırlanmış kriz planları da olabilir (Gündüz, 2020: 70).

2.5. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Faktörler

Krizlerin birçok özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler krizlerin ortaya çıkışında ortak ya da farklı belirtilerini ve şiddetini barındırmaktadır. Fakat krizleri tetikleyen bazı durumlarda kontrol altına alınmasını zorlaştıran bir çıkış kaynağı bulunmaktadır. Bu çıkış kaynağı bazı araştırmalarda kriz türleri, nedenleri ya da tipleri şeklinde belirtilmektedir (Gündüz, 2020: 9).

Yaşanan krizlerin bir kısmı uluslararası çevrelerdeki sorunlardan bir kısmı ise ulusal çevrede yaşanan sıkıntılardan kaynaklanmaktadır. Krizlerin sonuçları birbirine benzer durumda olsa da ortaya çıkış şekilleri birbirinden farklı olabilmektedir. Kriz durumunu ortaya çıkaran faktörler, kurumların iç ve dış çevresinde yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinin temelinde belirtilebilir (Göral, 2014: 403).



Şekil 2. Turizm endüstrisinde krize neden olaylar³

Şekil 2’de turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin karşılaştıkları kriz durumları arasında dalgalı döviz kuru, piyasa güveni kaybı ve yatırımın geri çekilmesi gibi ekonomik faktörler, yangın, volkanik patlama ve deprem gibi doğal faktörler, savaş, siyasi darbe ve terörizm gibi politik faktörler, halkın hijyene önem vermemesinden kaynaklı ortaya çıkan salgın hastalıklar, bilgisayar sistemindeki arızalar ve mekanik hatalardan kaynaklanan teknolojik faktörler, personel davranışlarından kaynaklı hizmet hataları ve hijyen sanitasyon ile ilgili birçok olumsuz olaylar belirtilmektedir (Henderson, 2007: 4-5). Bu tür olaylar turizm endüstrisi içerisinde yer alan yiyecek içecek işletmelerini de doğrudan ve dolaylı şekilde etkilemektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde krizlerin meydana gelmesinde etkili olan faktörler iç çevrede yaşanan örgütsel sorunlar ile dış çevrede meydana gelen çevresel sorunlar olarak iki başlık altında değerlendirilmiştir.

2.5.1. Örgütsel (İç Çevre) Faktörler

İşletme içi krize neden faktörler genellikle işletmenin kontrol sahasında kalan, özenli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilen mikro faktörlerdir. Krize neden olan iç etmenler; örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden ve genellikle teknik donanımdan kaynaklanan sorunlardır (Demir, 2010: 19).

³ Gee ve Gain, 1986; Glaesser, 2005: 22; akt. Gündüz, 2020: 53

2.5.1.1. Hizmet Sürecinde Meydana Gelen Sorunlar

Konaklama işletmeleri bünyesinde hizmet veren yiyecek içecek işletmelerinde veya bağımsız bir şekilde işletilen restoran işletmelerinde gereken uygulamaların dikkate alınmaması sonucu, işletme personeli ya da müşterilerden kaynaklanan pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde meydana gelecek gıda zehirlenmeleri, hijyen ve sanitasyon sorunları, personel arasında yaşanan kargaşa, hırsızlık, personel ile müşteriler arasında yaşanan gerginlik veya yönetici ile personeller arasında yaşanan anlaşmazlık durumları gibi birçok husus işletme içerisinde sunulan hizmeti sürecini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2004: 100). Ortaya çıkan bu sorunlar hizmet kalitesini etkilediği gibi müşteri memnuniyeti sağlamasını da zorlaştırarak satın alma davranışlarını etkilemektedir. Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyen bu sorunlardan dolayı oluşan kötü itibar doğru telafi yöntemleri uygulanmazsa işletme içerisinde krize neden olabilmektedir.

Hoffman vd. (1995) ABD’de ki restoranlarda yaptıkları çalışmada hizmet hatalarını ve bunları telafi etme stratejilerini analiz etmiş ve 14 hizmet hatasından kaynaklanan sorunları 3 bölüm altında kategorize etmiştir (Hoffman vd., 1995: 53-54).

- **Servis Sisteminden Kaynaklanan Sorunlar:** Ürünün kusurlu olması (soğuk, ıslak, yanmış bozulmuş, çiğ olarak tanımlanan yiyecekler vb.), servisin yeterince hızlı olmamasından dolayı çok beklemesi ve/veya hizmetin yetersiz olması, hijyen ve sanitasyon problemleri (yemeklerde saç, cam ve karton gibi nesnelerin olması ve kirli çatal-bıçak takımı, belirsiz işletme politikaları; hediye çeklerinin kabul edilmemesi, kredi kartının kullanılamaması ve menünün yetersiz olması, vb.)
- **Müşteri İsteklerinin Yerine Getirilmemesinden Kaynaklanan Sorunlar:** Müşterinin istek ve beklentisine uymayan yerde oturtulması (sigara içenlerle içmeyenlerin ayrılmaması, rezervasyonların dikkate alınmaması vb.), ürünlerin isteğe göre pişirilmemesi (ürünün az veya orta pişirilmesi ve hardalsız servisi vb.)
- **Personel Davranışlarından Kaynaklanan Sorunlar:** İstenmeyen ve talep edilemeyen personel davranışları veya siparişin yanlış alınması, siparişin unutulması, siparişin kaybedilmesi, hiç sipariş edilmemiş ürünlerin hesaba eklenmesi, ürünlerin fiyatının yanlış yazılması gibi personelin birinci derecede sorumlu olduğu hataları kapsamaktadır.

Bitner vd. (1994) ise hizmet sürecinde meydana gelen sorunlara “problemlı müşteri davranışları”nı (sarhoş olup kontrolünü kaybeden müşteri, sözlü ya da fiziksel istismar, işletme politikalarını veya yasalarını ihlal etme, işbirliği yapmayan uyumsuz müşteri)” da eklemiştir (Bitner vd., 1994: 99).

Hizmet sürecinde oluşan sorunları bir krize dönmeden çözmek için Hoffman (1995: 56) şu telafi etme stratejilerini önermektedir:

- Hesap ücretinin alınmaması (ücretsiz, bedava yemek)
- İndirim yapılması
- Kupon verilmesi
- Yönetimin soruna müdahale edip ilgilenmesi
- Kusurlu ürünü yenisiyle değiştirilmesi
- Hatanın düzeltilmesi
- Özür dilenmesi
- Tepkisiz kalınması

Hizmet telafi yöntemlerinin etkili bir şekilde kullanılması müşteri memnuniyetini sağlayarak, müşterinin işletmeye olan sadakatının ve güveninin artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda müşterinin gözündeki imajı olumlu yönde etkileyerek işletmeye saygınlık kazandırmakta ve yaşanılan dezavantajlı durum bir avantaja dönüştürülebilmektedir (Erdoğan Tarakçı ve Göktaş, 2020: 264).

2.5.1.2. Hijyen ve Sanitasyon

Hijyen ve Sanitasyon, yiyeceğin ele alındığı her aşamada çok önemlidir. Temel, basit hijyen prosedürlerine uyulmaması yüzünden ciddi hastalıklar ortaya çıkabilir, hatta ölümle karşılaşılabilir. Bu yüzden yöneticiler, konukların ve çalışanların sağlığı için güvenli koşulları sağlama konusunda da kişisel ve yasal sorumlulukları vardır (Koçak, 2016: 131). Hijyen; konaklama işletmeleri ile yiyecek içecek işletmelerinde yer alan çalışma alanlarının ve bu çalışma alanlarında görev alan işgörenlerin sağlık ve temizlik kurallarına uygunluğu olarak tanımlanabilir (Gökdemir, 2009: 51; Sökmen, 2014: 67). Sanitasyon ise, kullanılan ekipmanlar ve malzemeler üzerinde bulunan sağlığa zararlı mikroorganizmaların arındırılması için, gereken ısı ya da kimyasal madde kullanılmasıyla güvenli bir düzeye düşürölmesini sağlayan temizlik koşullarının oluşturulmasıyla sürekliliğinin sağlanmasıdır (Bulduk, 2003: 2; Sökmen, 2014: 67). Sanitasyon ve güvenlik, yiyecek içecek yöneticileri tarafından ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Çünkü işletmedeki güvensiz koşullardan dolayı bir konuğun ya da

çalışanın hastalanması veya yaralanması durumunda hem çok büyük masraflar çıkabilir hem de olumsuz tanıtıma yol açabilir (Koçak, 2016: 131).

Yiyecek içecek hizmetlerinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, konuklara servis edilen yemeklerin güvenli ve sağlıklı olduğundan emin olmaktır. Çünkü konukların, restoran tercihinde en önemli faktörlerden biri temizliktir. Yiyecekleri güvensiz kılan üç tür tehlike vardır (Koçak, 2016: 132).

- **Mikrobiyolojik tehlikeler;** bakteri, virüs, küf ve parazit vb.
- **Kimyasal tehlikeler;** alerjenler, tarım ilaçları, veteriner ilaç kalıntıları, toksit mineraller, deterjan kalıntıları vb.
- **Fiziksel tehlikeler;** cam, tahta, kemik parçaları, saç teli, zımba teli vb.

Yiyecek ve içecek hizmetlerinden yararlanmak için işletmeye gelen misafirler hizmet satın aldıkları işletmelerden kaynaklı salgın hastalık, besin zehirlenmesi, fiziksel tehlikeler içeren yabancı maddeler gibi olumsuz durumlarla karşılaşmak istemezler. Bundan dolayı işletmelerin bütün bölümlerinde, özellikle de servis ve mutfak departmanlarında hijyen ve sanitasyon kuralları eksiksiz yerine getirilmelidir. Fakat yapılan uluslararası istatistik çalışmalarında, gıda kaynaklı zehirlenme vakalarının oldukça fazla görüldüğü tespit edilmiştir. Bu olumsuz durumun ortaya çıkması, yiyecek içecek işletme yönetimi ve işgörenlerinin hijyen ve sanitasyon kurallarına yeterince dikkat etmemesinden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Sökmen, 2014: 69). İşletmeler bu konuda yetersiz kalması halinde bir takım olumsuz durumla karşı karşıya kalabilmektedir. Bunlar (Büyükgenç vd., 2020: 40):

- Misafirlerde güvensizlik ve tercih kaybı
- Ürün talebi veya satışının düşmesi
- Cezai müeyyidelerinin uygulanması
- İşgörenlerde motivasyon eksikliğine yol açması
- İşletmenin imaj ve itibarına zarar vermesi
- Medyanın baskısına maruz kalınması

Yukarıda ifade edilen olumsuz durumların yaşanmaması için işletmelerin izlemesi gereken bazı kurallar aşağıdaki gibidir (Büyükgenç vd., 2020: 41):

Çalışma Ortamı Hijyeni: İşletme mutfaklarında ürünlerin depolandığı, hazırlandığı ve hizmete sunulduğu bölümler sürekli temizlenmeli ve bu bölümlerde hijyen ve sanitasyon kurallarına uyulmalıdır. Özellikle depolama, hazırlama, pişirme gibi mutfak alanlarının birbirinden bağımsız ve ayrı yerlerde planlanması yapılmalıdır.

Besin Hijyeni: Besinler yapısı itibarıyla kirlenmeye açık olması ve kirlenme riski taşıması sebebiyle insan sağlığına zarar verebilir ve diğer besinlerinde kirlenmesine neden olabilir. İşletmelerin insan sağlığını tehdit eden bu unsurların ortadan kaldırılması; depolama, hazırlık, üretim ve servis kurallarını yerine getirmesi gerekmektedir.

Personel Hijyeni: İşgörenlerin kişisel hijyen kurallarına özen göstermemesinden dolayı gıda kaynaklı birçok hastalık ortaya çıkmaktadır. Özellikle mutfaklarda çalışanların yiyecek üretimi, sunumu ve muhafaza etme konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmamaları gıda bozulmaları gibi birçok olumsuz durumun yaşanmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı, tüm çalışanları kapsayacak “temel gıda hijyeni eğitimi” verilmeli ve işgörenlerin bu kurallara uyması özendirilmelidir.

İşletmelerin hijyen ve sanitasyon konularında destek alacağı ve rahat denetlenebileceği gıda güvenliği programları bulunmaktadır. Bu programlar arasında gıda güvenliğinde uluslararası kurumlarca kabul görmüş bir sistem olan Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları Sistemi (HACCP); hazırlanan ya da sunulan gıdaların temininden başlayarak, hazırlama, işleme, üretim, ambalajlama, depolama ve nakliye gibi zincirin her halkasında hatta sonrasında tehlike analizleri yaparak gıda güvenliğinin sağlanmasıdır. Güvenilir ürünlerin müşterilere sunulması amacıyla, sağlık riski oluşturabilecek nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin ortadan kaldırılması temeline dayanan bir ürün güvenilirliği sistemidir (Türksoy, 2007: 247).

Günümüzde gelişmiş ülkelerin yasal düzenlemelerinde HACCP yer almıştır. Ülkemizde de Türk Gıda Kodeksinde de yer alan HACCP uygulamalarına uyulma gerekliliği belirtilmiştir. HACCP, bu yönüyle bir kriz yönetimi sistemi etkisi de yaratabilmektedir. Bu sistem aynı zamanda düzenli raporlama sistemi ile yöneticilere meydana gelen durumlar hakkında gerekli bilgileri sağlar.

2.5.1.3. Finansal Sorunlar

Küresel ekonomide yaşanan son gelişmeler ve artan rekabet ortamı, ancak sağlıklı yatırımlar yapabilen, finansal yapısı sağlam ve riskleri etkin bir biçimde yönetebilen yiyecek içecek işletmelerinin varlıklarını sürdürmesine izin vermektedir (Gözbaşı, 2018: 375). Yiyecek içecek işletmeleri sürdürülebilirliğini sağlamak ve çeşitli sorunlarla karşılaşmaması için finansal performansını artırması gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında; endüstrinin gelişen eğilimleri takip etmedikleri, gerekli etüd çalışmaları hazırlamadıkları ve reel gelir tahmininde bulunmadıkları görülmektedir. Ayrıca işletmelerin finansal performans yetersizliklerinden dolayı elde bulunan kaynakların kullanılamamasına ve

yükümlülüklerini yerine getirememesine neden olmaktadır. Bu olumsuz sürecin işletmeleri finansal açıdan riskli bir duruma taşıdığı söylenebilir (Karadeniz ve Beyaz, 2018: 640). Finansal kaynaklı veya diğer kriz türlerinde yaşanacak ekonomik sıkıntılar işletmelerin varlığını tehdit etmektedir. Bu hususta devletlerin vergi indirimini veya erteleme, geri ödemesiz kredi gibi birçok destek paketi ile işletmelerin yanında olduğunu göstermesi oldukça önemlidir (Gündüz, 2020: 58).

Yiyecek içecek sektörü içerisinde yer alan restoranlar bir ülkenin ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır. Birçok küçük ve orta ölçekli restoran kurulduktan sonra ilk dört yılında başarısız olabilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin finansal olarak varlıklarını sürdürebilmesi için beş yıldan uzun stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır (Madeira vd., 2020: 1).

Bingöl (2018), restoran işletmelerinde oluşabilecek kriz süreçlerini önlemek ve engellemek için bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerin bazıları şunlardır (Bingöl, 2018: 397-399):

- Belirli bir ekonomik güce ve tecrübeye ulaşılmadan yeni girişimler yapmak,
- İşletmenin yapısına uygun yönetim sistemi kurulmalı ve tecrübeli kişilerden destek alınmalı,
- Teknolojik gelişmeler takip edilmeli ve AR-GE çalışmalarına önem verilmeli
- Muhasebe ve finansman departmanına deneyimli yöneticiler atayarak borç ve alacaklar takip edilmeli, zamanında ödeme yapılması sağlanmalı,
- Gereğinden fazla kaliteli veya tamamen kalitesiz ürün kullanılmadan maliyeti dikkate alınarak menü hazırlanmalı,
- Ürünlerin porsiyonlanmasına dikkat ederek gereğinden fazla ucuz veya pahalı satılmamalı,
- Reklam ve halkla ilişkiler konusunda doğru strateji belirlenmeli ve hedef kitle doğru tespit edilmeli,
- Tasarrufa önem vermeli ve personel giderleri gereğinden fazla olmamalı,
- Personele kötü davranılmamalı, sürekli iletişim halinde olunmalı,
- Maaş miktarı yüksek olsa da tecrübeli personelin işletmede uzun süre çalışması sağlanmalı,
- İşletme içerisinde dedikodu durumlarından kaçınılmalı ve tüm konularda personel arası adalete önem verilmeli,
- İşletme açılmadan önce fizibilite çalışmaları yapılmalı ve organizasyon şeması yapılarak birimlerde çalışan kişiler ve sorumluluklar belirlenmelidir.

2.5.1.4. Örgütsel Yapı Kaynaklı Sorunlar

Örgütsel ve yönetsel etkinliğe sahip olmayan plansız bir yapısı olan işletmeler hiç beklenmedik anda ortaya çıkan krizlere karşı uyum sağlayamamaktadırlar. İşletmelerde krizlerin büyük bölümünü yeniliğe karşı olan, geleneksel değerlerinden vazgeçmeyen, eğitim düzeyi ve bilgi birikimi yeterli olmayan, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı olan oluşturan örgütsel kaynaklı nedenlerden oluşmaktadır (Tutar, 2007: 34-35).

Küçük ölçekli bir restoran işletmesinde işletme sahibi genellikle müdür olduğu için bu kişiler yaşanacak yönetsel sorunlar karşısında çok etkin bir rol oynayamazlar. Çünkü patron veya yönetici pozisyonunda bulunan kişinin restoran bilgisinin yanı sıra yönetim becerisine ve özelliklerine de sahip olması gereklidir (Sarışık ve Özbay, 2019: 339).

Restoran yöneticilerinin karşılaşacağı sorunlar ve krizler karşısında alması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir (Sökmen, 2014: 19):

- Hedeflenen amaçların belirlenmesi,
- Bu amaçlara göre işlerin tanımlanması,
- İşletme insan ve fiziksel kaynağının değerlendirilmesi,
- Örgütsel sistem içerisinde işlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının gruplandırılması,
- Tanımlanan işin sorumluluk alanlarının saptanması ve bu görevi yerine getirme yetkisinin devredilmesi
- İşin bir sonuca ulaştırılıp ulaştırılamadığına karar verilmesi

2.5.2. Çevresel (Dış çevre) Faktörler

Beklenmedik zamanda ortaya çıkan ve hızlı bir şekilde gelişen çevresel faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta tüm dünyayı kontrol altına alarak işletmelerin sürekliliğini tehdit altına almaktadır. Bu faktörler karşısında hızlı bir şekilde uyum sağlanması gerekir. Uyum sağlayamayan ve değişim için gerekli önlemleri alamayıp müdahalede geciken işletmeler krizin şiddetinin artmasına neden olmaktadır. İşletmenin kontrolü dışında meydana gelen, kişi güvenliğini tehlikeye sokan; savaş, terör olayları, kaçırılma, suikast, bombalama gibi olaylarla birlikte deprem, sel, toprak kayması gibi doğal afetler işletmeleri yoğun biçimde etkileyen dış çevre kaynaklı (makro) kriz türleridir. Bunlara ek olarak, olumsuz gelişen ekonomik, politik ve kültürel faaliyetler de bu sınıfa girmektedir (Demir, 2010: 18). Yiyecek içecek işletmelerini etkileyen çevresel faktörler aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

2.5.2.1. Ekonomik Krizler

Mal-hizmet ve üretim faktörleriyle birlikte döviz piyasalarındaki miktarlarda yaşanan daralmadan (durgunluk) dolayı fiyatların beklenen seviyeden fazla yükselmesiyle gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanan ekonomik kriz (Kibritçioğlu, 2001: 1) işletmelerin gidişatını büyük ölçüde etkilemektedir. Özellikle turizm işletmeleri gibi sabit masrafları yüksek olan örgütlerde durgunluk dönemleri gelirleri azaltarak nakit sıkıntısı oluşturmakta ve işletmede kriz sürecinin başlamasına neden olmaktadır (Luecke, 2009; Topcu Civak, 2019: 7). Ayrıca işletmelerin temel girdilerinde ortaya çıkan darlık ve büyük fiyat artışları, mal ve hizmet piyasalarında arz ve talep dengesinde bozulmalar, ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar, ithalat ve ihracat rejimlerindeki değişiklikler, ekonomik nedenlerle halkın satın alma gücünün azalması gibi olumsuz ekonomik olaylar işletmeyi doğrudan etkileyerek krize götürebilmektedir (Özden, 2009: 8).

İşletmelerin hizmet üretimini belirleyen ekonomik sistem bileşenleri içerisinde enflasyon seviyesi, faiz stratejisi, istihdam oranı, kişi başına düşen milli gelir ve gelir dağılımı gibi kalemler bulunmaktadır (Topuz, 2009: 6). Turizm sektörünün yapısı itibarıyla ekonomik sistem bileşenleri hem yurtiçi hem de yurtdışı çevreden oluşmaktadır. Dolayısıyla yurt içi ve yurt dışından kaynaklanan ekonomik sıkıntılar işletmenin faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilmektedir (Köroğlu, 2004: 13).

Ekonomiden kaynaklanan bu olumsuz durumlar yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinde veya sahiplerinde panik oluşturarak kriz sürecinde olumsuz kararlar almasına, plansız küçülmesine, bazı ürünlerin piyasadan çekilmesine, menülerde değişiklikler yapılmasına ya da çalışan personelin bir kısmının işten çıkartılmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2004: 18).

2.5.2.2. Terör ve Güvenlik Sorunları

Turizm faaliyetlerinin bir destinasyonda sürekliliğinin sağlanması için gereken temel koşulların başında güvenlik gelmektedir. Turizm sistemini olumsuz etkileyebilecek belirli güvenlik durumları şunlardır; suçla ilgili olaylar, terörizm, savaş ve sivil/politik huzursuzluk (Pizam ve Mansfeld, 2006: 17). Bu tür güvenlik olayları turizm endüstrisinde geri dönüşü olmayan hasarlar bırakabilir. Yaşanılan bu olumsuz durumlardan sonra risk algısında değişiklikler olan turistler seyahat kararlarını

erteleyebilmektedir. Bu olumsuz süreci geride bırakmak için uzun ve pahalı rehabilitasyon süreçleri gerekebilir (Pizam ve Mansfeld, 2006: 37)

Uluslararası güvenlik olaylarının en yıkıcı türü olan terörizm ekonomi başta olmak üzere, sosyal, politik ve kültürel alanda ülkelerin imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Terörizmin turizmi hedef almasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Terör örgütlerinin ilk amacı turizmin ulusal ekonomiye sağladığı faydayı engellemek ve birçok yan endüstri ile olan ilişkisine zarar vererek olumsuz etkilerin alanını genişletebilmektir. Turizm medya odaklı bir sektör olduğu için terörist gruplar eylemlerini duyurmak için bu sektörü kullanmaktadırlar. Turizm merkezleri bir milletin kültürel zenginliklerinin müzesidir. Terör örgütleri bu zenginliklerin (tarih, millî kültür vb.) tanıtımının sağlanmasını engellemek ve ülke imajına zarar vermek için turizm sektörünü kullanmaktadırlar. Tüm bu nedenlere ek olarak, kitlelere zarar verme olanağının olması turizmi terörizm için hedef sektörler arasına sokmaktadır. Turizm istikrar ve huzur ararken, terörizm bu istikrarın altını oymaya çalışır (Tarlow, 2006: 44-45).

Turizm işletmelerinde yaşanan terör olaylarına ilişkin birçok vaka bulunmaktadır. Batı Afrika Ülkesi Burkina Faso'nun başkentinde Ouagadougou'da 2016'nın Ocak ayında yaşanan terör saldırısında 30 kişi hayatını kaybetmiştir. Yine aynı ülkede 2018 yılında Türk yiyecek içecek işletmesini hedef alan bir saldırı gerçekleşmiş ve bu saldırıda 17 kişi yaşamını kaybetmiş ve 8 kişi de yaralanmıştır. Terör örgütleri tarafından üstlenilen o saldırılarda bir restoran ve otel hedef alınmıştır (Bbcnews, 2017). Yiyecek içecek işletmelerinin çok kişinin ortak bir alanda zaman geçirmeleri açısından uygun bir alan olması, terör saldırılarında tercih edilmelerinin bir sebebi olarak gösterilmektedir.

2.5.2.3. Teknolojik Sorunlar

Yiyecek içecek işletmelerinde teknoloji bir yandan müşterilerle iki yönlü bir iletişim kurulmasını sağlarken bir yandan da yeni kazanç kaynaklarına ulaşılmasına ve alternatif gelir kaynaklarının yaratılmasına destek olmaktadır. Araştırmalar da gösteriyor ki; restoran teknolojisi sipariş aşamasını hızlandırmakta, hataları azaltmakta, müşterilerin bekleme süresini daha keyifli hale getirmekte ve yemek için ayırdıkları zaman içerisinde sosyal medya platformlarına erişmelerini sağlayarak müşteri deneyimini arttırmaya imkân sağlamaktadır. Müşteriler, anlık restoran yorumlarına ulaşabilir, o an restoranda bulunan diğer insanların görüşlerini okuyabilirler. Ayrıca kişiselleştirilmiş sadakat ödülleri ve teklifleri sunup, paket servislerin hazırlanmasını ve

teslimatını hızlandırmış olur. Tüm bunlara ek olarak POS (Point of Sale) sistemi kolay ödeme seçeneğini sunması daha iyi satışlar yapabilmek için yardımcı olmaktadır (Elkins, 2017).

Teknolojik gelişmeler üretimde büyük ilerlemeler sağlarken aynı zamanda ciddi yıkım özelliğine sahiptir. İşletmelerin teknolojik değişimleri takip edememesi ve bu değişimlere adapte olamaması olumsuz sonuçlar oluşturarak krizin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler yanlış yönetilip farklı amaçlar için kullanılırsa bir geleceği yok ederek daha büyük krizlere neden olabilir (Pearson ve Clair, 1998: 65).

Dijital teknoloji restoran faaliyetlerinin bir parçası olduğunda ve bunu sağlayan altyapı sistemi çok iyi tasarlandığında daima iyi bir müşteri deneyimi sağlamaktadır. Özellikle hizmet işletmeleri tüketicinin tatmininde somut materyallere sahip olmadığı için bu yeniliklere daha fazla uyum sağlamak zorundadır. Çünkü hizmet sektöründe müşteriyi memnun etmek diğer sektörlerle göre daha zordur. Bundan dolayı işletmelerin teknolojik başarısızlığı krize sebebiyet olabileceği için işletmeler zamanın getirmiş olduğu teknolojik yeniliklere sahip olarak daha iyi hizmet anlayışı ile başarıya ulaşabilmektedir (Topaloğlu ve Tunç, 1997: 89).

2.5.2.4. Doğal Afetler

İşletme yönetiminin bilgisi dışında gelişen ve yönetimin tamamen kontrol edemediği bu süreçte doğal afetler (yangın, sel, kuraklık, deprem, vb.) önleyici tedbirler alınamadığı için krize neden olabilmektedir. Can ve mal kayıplarına neden olan ve yerleşim birimlerini uzun süre eski haline dönüştüremeyecek şekilde etkileyen doğal afetler (Akıncı, 2010: 56), turistik destinasyonların imajını olumsuz yönde etkilemektedir. Bölgede hizmet veren turizm işletmelerinin doğal felaket öncesi duruma geçmesi için birkaç yıla ihtiyacı vardır. Devletin yapmış olduğu çalışmalar ile birlikte felaketin boyutuna, etkilerine ve pazarlama faaliyetinin özelliğine göre bu süre değişebilmektedir (Köroğlu, 2004: 18-19). Diğer kriz türlerinde farklı olarak doğal afetlerin ani olarak ortaya çıkması (Şahin, 2005: 11) ve belirtilerinin çok az olmasından dolayı örgütlerin erken uyarı sistemleri ve önleme mekanizmaları çok fazla işe yaramamaktadır (Tutar, 2007: 28). Bu nedenle doğal afetlerin etkileri örgüt için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin doğal afeti önleme olanağının olmamasından dolayı, işletmeler doğal afetlere karşı acil eylem planı yaparak tedbirler almalı ve afetten sonra oluşabilecek hasarı en aza indirmelidir (Şahin, 2005: 11).

21 Eylül 1999'da Tayvan'da yaşanan 7.3 büyüklüğündeki deprem Tayvan ekonomisini ciddi ölçüde sarsmış, can ve mal kaybına neden olmuştur. Depremden sonra bölgeye yönelik turist taleplerinde ciddi düşüşler meydana gelmiş ve turizm faaliyetleri negatif yönde etkilenmiştir. Birçok turizm tesisi yaşanan bu olumsuz durumdan zarar gördüğü için turizm endüstrisi açısından ciddi sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Özel sektörün yaklaşık 119 milyon dolar zarar ettiği bildirilmiştir. Ayrıca 1999 yılının Ağustos ayında Türkiye'de meydana gelen depremler ile Ocak 1995'te Japonya'da yaşanan depremler turizmde benzer şekilde etkilere neden olmuştur (Huang ve Min, 2002: 146).

2.5.2.5. Salgın Hastalıklar

21. yüzyılda artan salgın hastalıkların ana nedenleri; hızla büyüyen ve hareketli dünya nüfusu, şehirleşmeden dolayı kalabalık ortamların artması, endüstrileşmiş küresel zincir işletmelerinin gıda üretimi, vücuda zarar veren gıdaların çok fazla tüketilmesi ve küresel ulaşım ağlarının gelişiminden dolayı hastalığa neden olan patojenlerin daha kolay yayılması olarak değerlendirilmektedir (Gössling vd., 2020: 3).

Birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkan krizler arasında salgın hastalıklar da sayılmaktadır. Turistik bir bölgede ya da destinasyonda ortaya çıkan salgın hastalıklar negatif etki oluşturarak bölgenin çekiciliğine etki etmekte ve talebin azalmasına neden olmaktadır (Çeti ve Ünlüöner, 2019: 122). Güven ve emniyet imajı olumsuz yönde etkilenen destinasyonlar, turistleri tedirgin etmekte ve çok istemelerine rağmen seyahat etmelerini engellemektedir (Köşker, 2017: 219). Bu nedenle günlük yaşamda market alışverişinin yapılması için bile insanların dışarı çıkılmasının riskli görüldüğü Covid-19 sürecinde, turizm açısından bütün destinasyonlar güvensiz bir alana dönüşmüştür (Okat vd., 2020: 205).

Uluslararası turizm endüstrisi Covid-19'dan önce 2001 yılında Birleşik Krallık'ta sığırlarda meydana gelen şap salgın hastalığı özellikle kırsal turizmi etkilemiştir. 2003 yılında Asya'daki SARS (Şiddetli Akut Solunum Sendromu) (Köşker, 2017: 219), 2009 yılında Meksika'da ortaya çıkan Domuz gribi (H1N1), 2012 yılında ilk defa Suudi Arabistan'da tanımlanan MERS (Orta Doğu Solunum Sendromu) (Okat vd., 2020: 205), ve 2019 yılının son aylarında Çin'de salgın olarak başlayıp pandemi haline gelen Covid-19 turizm hareketlerini olumsuz yönde etkilemiştir.

Dünya üzerinde yaşanan sağlık krizleri turizm endüstrisi ile bağlantılı diğer sektörleri etkilediği gibi yiyecek sektörünün de ekonomisini ve imajını negatif yönde etkilemiştir. 2003 yılının Mart ayında ortaya çıkan SARS dünyada panik yaratmış ve 27

ülkede, çoğunlukla Çin, Hong Kong, Tayvan ve Singapur'da zorunlu olmayan seyahatler dışında uluslararası seyahatler yasaklanmıştır (Kuo vd., 2008: 918). 2003 yılında Çin, Hong Kong, Tayvan ve Singapur'a gelen turist sayılarında önemli oranda düşüş yaşandığı ve salgın hastalığın negatif etkisi yaklaşık 3 yıl sürdüğü görülmektedir (Çeti ve Ünlüönen, 2019: 118). SARS'dan korkan Hong Kong halkı kalabalık, halka açık alanlara ve alışveriş merkezlerine gitmediğinden dolayı restoran işletmelerinin gelirleri önemli ölçüde düşmüştür. Çin restoranlarında ise SARS gelirlerin %90 azalmasına neden olmuştur. Birçok restoran, SARS'dan sonra ciddi nakit akışı sorunuyla karşı karşıya kalmış ve iflasın eşiğine gelmiştir, bu nedenle yöneticiler işletmelerin hayatta kalmasını sağlamak için reklam giderlerini ve gıda maliyetlerini azaltmış, birçok kişiyi işten çıkarmış ya da ücretsiz izne ayırmıştır. Gelirlerini artırabilmek için yemek kalitesini ve sunulan hizmeti iyileştirmiş, ayrıca müşterilere promosyon ve indirimler uygulamışlardır. Bazı restoranlarda müşteri bağlılığını geliştirdiği iddia edilen SARS karşıtı menüler oluşturulmuş, bazı restoranlarda sosyal imajlarını düzelterek müşteri çekmek için çalışmalar yapılmıştır. Restoranda yemek yemenin riskli olduğuna ilişkin algıyı engellemek için hijyen sanitasyon uygulamalarını hayata geçirerek, müşterilerin kendisini güvende hissetmesini sağlamak için çalışmalar yapmışlardır (Tse vd., 2006: 3-9). SARS Çin'de 48 milyar dolar ABD'de 100 milyar dolar zarara neden olmuştur (Gössling vd., 2020: 3).

2009 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra Meksika'da ortaya çıkan Domuz gribinden dolayı Meksika hükümeti salgın tedbirleri kararları yayınlamıştır. Kararların uygulanmasından sonra oluşan sağlık krizinden en fazla otel ve restoran işletmeleri etkilenmiştir. Otel doluluk oranları bir yıl önce %80'iken hastalığın başlamasıyla bu oran %4 ile 30 arasında kalmasına ve birçok rezervasyon iptaline neden olmuştur. Meksika hükümetinin virüsün yayılmasını engelleme stratejisi nedeniyle restoranların yaklaşık %99'u geçici olarak kapanmak zorunda kalmıştır. Restoranların tekrar faaliyete geçmesine izin verildiğinde satışlarda %90'a varan düşüşler yaşanmıştır. Restoran çalışanlarının bahşişten elde ettiği gelir büyük oranda azalmıştır. Domuz gribinden dolayı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ilk haftalarda ekonomik zararının yaklaşık 70 milyon dolar olduğu ve 100 bin kişinin işini kaybetme riski yaşadığı bildirilmiştir. Meksika turizmden yaklaşık 12 milyon gelir ve 2.2 milyon kişiye doğrudan iş imkânı yarattığı düşünülürse Domuz gribinin Meksika'da seyahat ve turizm endüstrisi üzerinde ekonomik etkisi son derece negatif yönlü olmuştur (Monterrubio, 2010: 9-10).

2012 yılında Suudi Arabistan’da etkin olan MERS (Ortadoğu Solunum Sendromu) bu ülkeye yapılan hac seferlerinden dolayı küresel bir pandemi olacağı endişesi yaratmışsa da birkaç yıl sonra herhangi bir vaka rapor edilmemiştir (Al-Tawfiq vd., 2014: 424). Fakat Ortadoğu’ya giden turistler sayesinde 2015 yılının Mayıs ayında Güney Kore Cumhuriyeti’nde MERS vakaları görülmüş ve aralık ayının sonunda DSÖ tarafından pandeminin sonlandığı ilan edilmiştir. 16 bin kişinin karantinaya alındığı bu süreçte, 186 vakadan 38’nin öldüğü kaydedilmiştir. Güney Kore Sağlık Bakanlığı merkezi bütçeyi revize ederek ek olarak 860 milyon dolar yaparak ulaşım, eğitim ve hizmet sektöründe salgın için tedbirler almıştır. Turizmin en çok etkilendiği salgında turizm bakanlığının verilerine göre turistlerin ortalama harcamaları 1296 dolardan haziran ve eylül aylarında 1126 dolara düşmüştür. Pandeminin yaşandığı yedi aylık süreçte yiyecek içecek sektöründe %4.1 daralma ile ekonomik zarar yaklaşık olarak 359 milyon doları bulmuştur (Joo, 2019: 101-103).

Covid-19’un pandemisinde ise Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) 2020 yılında uluslararası turizmde %45 oranında bir düşüş yaşanacağını belirtmiştir (Bahar ve Çelik İlal, 2020: 126). Dünya Turizm Örgütü (WTO) 2019 yılına göre uluslararası turist sayısının %60 ila %80 oranında azalacağını (Okat vd., 2020: 205), ayrıca Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği de (IATA) kilometre başına yolcu gelirlerinin 2019 yılına göre kıyasla %38 azalacağıyla ilgili öngöründe bulunmuştur (Aydın ve Doğan, 2020: 104). Uluslararası çalışma örgütü ise (ILO) Covid-19 salgının emek piyasasını etkileyerek küresel çapta 24.7 milyon kişinin işsiz kalmasına neden olacağı konusunda tahminde bulunmuştur (Ünlü ve Çiçek, 2021: 102).

Hoque vd. (2020) yaptıkları çalışmada Çin’de Covid-19’un hızlı yayılmasının halk arasında paniğe neden olduğunu ve alınan tedbirler ile havayolu taşımacılığının durma noktasına geldiğini ifade etmişlerdir. Güvenlik endişesinden dolayı birçok kurvaziyer hat üzerinde olan Çin için yolculukların askıya alındığını ve Çin ile olan ticaret ve seyahat ilişkilerinin birçoğunun ertelendiğini belirtmişlerdir. Bu gibi durumların yurtiçi ve yurtdışı turizm faaliyetlerini durma noktasına getirdiği ve finansal kayıplardan dolayı yaklaşık 127.3 milyar dolar zarar ettiği ve yaşanan kayıplar borsanın çökmesine neden olduğunu tespit etmişlerdir (Hoque vd., 2020: 52-53).

Gössling vd. (2020) yaptıkları araştırmada Covid-19’un küresel anlamda güvenlik sorunu oluşturduğunu ve bu sorunun negatif etki oluşturarak turizm endüstrisini finansal açıdan çok fazla etkileyeceğini belirtmiştir. Özellikle turizmden gelir sağlayan düşük gelirli ülkelerin mali anlamda zarar edeceği ve düşük ücretli çalışan personelin Covid-

19 pandemisinin neden olduğu krizden çok fazla etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Gössling vd., 2020: 15).

Karabulut vd. (2020) önceki çalışmalarda farklı olarak enfekte ve ölüm sayının yanı sıra Ekonomist İstihbarat Birimi (EIU) ülke raporlarından yararlanılarak pandemi dönemlerinde pandemi ile ilgili kelimelerin kaç kez kullanıldığını ölçmek için bir endeks oluşturmuşlardır. Yeni geliştirilen pandemi endeksi ile 2000-2018 dönemi için 127 ülkenin verilerini kullanarak pandemilerin turizm faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkisini araştırmışlardır. 2019'dan 2020'nin ilk çeyreğine kadar “Pandemi Endeksi Tartışması”ndaki değişim göz önüne alındığında, örneklemdaki tüm ülkelerde gelen turist sayısının %20 azalacağı ve düşük gelirli ülkelerde ise bu oranın %29 olacağını tahmin etmişlerdir. Seyahat yasakları ile sınır kapanmaları devam ettiği sürece bu olumsuz etkinin süreklilik kazanacağını belirtmişlerdir (Karabulut vd., 2020: 2-3).

Nazneen vd. (2020) yaptıkları çalışmada Covid-19 pandemisinin halk arasında hijyen ve güvenlik algılarında kaygı yarattığı, uluslararası seyahat etmenin güvenli olmadığını ve turistlerin önümüzdeki 12 ay için seyahat planlarını ertelediğini belirtmişlerdir (Nazneen vd., 2020: 4).

Menegaki (2020) tarafından yapılan benzer çalışmada alınan tedbirler ile insanların evde tutulmasından dolayı 50 milyon turizm çalışanın risk altında olduğu ve toparlanmanın ez az 10 ay süreceğini belirtmişlerdir. İnsanların tekrar seyahat edebilmeleri için sürekli ve zamanında doğru bilgi verilmesi gerektiği tespit etmişlerdir. Ayrıca toplumda seyahat etmenin güvenli olduğu bilgisinin kabul görmesi, uluslararası seyahatler için vizelerin kolaylaştırılması ve seyahat vergilerinin geçici bir süre kaldırılması, iptal edilmesi veya ertelenmesi gibi konularda esnekliklerin sağlanması ile bu sürecin normalleşmesine daha fazla fayda sağlayacağını ifade etmişlerdir (Menegaki, 2020: 15).

Türkiye’de ise Kültür ve Turizm Bakanlığın verilerine göre ilk vakanın görüldüğü 2019 yılının Mart ayından sonraki 1 yıllık süreç içerisinde gelirlerde ve doluluk oranlarında %50 fazla kayıp olduğu görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

Taymaz (2020) yapmış olduğu çalışmada Covid-19 tedbirlerinde en fazla etkilenen sektörün konaklama ve yiyecek içecek sektörünün olduğu ve bu sektördeki daralmanın ülke genelindeki etkisi katma değerde %2.5 iken, istihdam etkisi %4.4 olduğunu ifade etmektedir. Türkiye’de sektörel istihdama etkisine bakıldığında konaklama ve yiyecek içecek sektöründe 717 bin kişinin işini kaybedeceğini belirtmektedir. Tedbirlerden en fazla yiyecek içecek sektörü içerisinde yer alan küçük iş yerlerinin etkilendiği ve bu iş yerlerinin kapalı olması durumunda işçilerine uzun süre

ücret ödemesinin mümkün olmadığından belirtmektedir. İstihdamdan etkilenen kişilerin işten çıkarılması durumunda Türkiye genelinde ücret gelirlerinde %9'luk bir azalma yaşanacağını öngörmektedir.

Covid-19'un olumsuz ekonomik etkilerini azaltmak için turizm sektöründe özellikle yiyecek içecek işletmeleri gibi birçok sektörle bağlantısı olan iş yerlerinde KDV oranlarında indirim yapılması, belirli bir süre ödemelerin ertelenmesi, sigorta primlerinin ödemesinde kolaylık sağlanması veya belirli bir süre ertelenmesi, işletmelere kısa çalışma ödeneği verilmesi, işe devam kredisi verilmesi ve finansman desteği gibi yardımlar sağlanmıştır (Demir vd., 2020: 84). Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı ise Türkiye'nin uluslararası pazardan hakkettiği payı alması ve halen güvenilir bir destinasyon olduğunu göstermek için her zaman turistlerin yanında olduğunu ifade eden "togethertoday", sağlıklı Türk yemekleri ile ilgili "Turkish Food" ve sağlık alanında tercih edilen ülke olarak "Turkish Therapy" gibi başlıkları içeren çalışmaları hayata geçirmiştir (Kılıç, 2020: 259).

2.6. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Yaşanan Kriz Vakaları

Dünyanın birçok yerinde yiyecek içecek işletmeleri mikro veya makro sebeplerden dolayı krizlerle karşı karşıya gelmektedir. Kriz anından önce olayların gerçekleşmesinden sonra işletmelerin kriz anında yönetim planları ve uygulamaları bazı örnekler verilerek bu başlık altında değerlendirilmiştir.

2.6.1. Taco Bell's-Salgın Krizi

ABD'nin ünlü fast-food restoranlarından olan Taco Bell's'ta 14 Aralık 2006 yılında beş eyaletinde yemek yiyen (New Jersey (33), New York (22), Pennsylvania (13), Delaware (2) ve Güney Caroline (1) 71 kişide E. coli (O157:H7) kişilerde E.coli salgın vakaları bildirilmesi ile bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır. E.coli: sığırların dışkısında bulunur ve kontamine gıda, su ve enfekte insan veya hayvanlarla doğrudan temas yoluyla insanlara bulaşmaktadır (CDC, 2006). E.coli bakterisi belirti göstermeden vücuda yayıldıktan sonra karın ağrısına, kanlı olmayan ishale, alerjik durumların olmasına, akut böbrek yetmezliğine ve ölüm dâhil olmak üzere çok çeşitli klinik hastalıklarla neden olmaktadır (Mead ve Griffin, 1998: 1207). Eyaletlerde görülen diğer vakalar halk sağlığı yetkilileri tarafından araştırılırken 71 hastanın 53'ü hastaneye kaldırılmış ve 8 hastada ise böbrek yetmezliği teşhisi koyulmuştur. Yerel sağlık yetkililerinin araştırmaları sonunda salgının en olası kaynağının kıyılmış marulun olabileceği düşünülse de restoran çöplüğünden toplanan soğanların laboratuvar

testlerinde E.coli bakterisi pozitif çıkmıştır (CDC, 2006). Yaşanan bu olumsuz durumdan sonra Taco Bell's işletmesi ürün tedarikçisi ile yollarını ayırmıştır. İşletme mutfak ekipmanlarını temizleyip sterilize edebilmesi ve gıda malzemelerini değiştirebilmesi için kısa süreliğine restoranlarını kapatmıştır. Bir basın açıklamasında işletme salgın yüzünden bir kriz durumuna uğradıkları belirterek ekonomi ve imaj açısından zor günler geçirdiklerini söylemiştir (CIDRAP, 2006).

2.6.2. Burger King Krizleri

14 ağustos 2008 yılında ABD'nin Ohio eyaletindeki bir Burger King restoranında bir personel bulaşıkların yıkandığı evyenin içinde banyo yaptığı videoyu sosyal medyada paylaşmıştır. Tesadüfen videoyu izleyen sağlık müfettişi Mark McDonnel hemen restorana bir baskın düzenlemiş ve restoran yetkilileri ile görüşmüştür. Restoran yetkilisi bu durumdan haberdar olduklarını ve ilgili personelin iş akdini sonlandırıldığını söylemiştir (Yıldız, 2013).

14 Nisan 2010 yılında Türkiye'de ise Burger King ürünlerde salmonella ve listeria virüsüne rastlanması nedeni ile et tedarik eden anlaşmalı olduğu firmalar ile sözleşmelerini fesih etmesi ile kriz başlamıştır. Bunun üzerine Burger King dâhil anlaşmalı olduğu tüm kurumlara et satışını durdurmuştur. Anlaşmalı olduğu firmanın Erzurum'daki tesislerini dezenfekte edip ürünleri tetkik ettirerek etlerinde herhangi bir virüs olmadığına dair bir rapor alsa da hastalıklı olan etlerin piyasaya sürüldüğü iddiaları ortalığı karıştırmıştır. Tarım bakanlığının yapmış olduğu inceleme ile alınan numuneleri değerlendirmiş ve gıda mevzuatına uymayan et ve et ürünlerinin olmadığını belirterek oluşun bu krizi sonlandırmıştır (Yıldız, 2013).

2.6.3. Dominos Pizza Krizi

13 Nisan 2009 yılında Amerika'nın Kuzey Carolina'daki bir Dominos Pizza restoranında çalışan iki personel müşterilere sandviç ve pizza siparişi hazırlarken rendelenmiş kaşarlar ile burnunu karıştırıp, salamları ise vücudunun çeşitli yerlerine sürerek tüm sağlık ve hijyen standartlarını hiçe sayarak birbirlerini videoya çekmiş ve bu uygun olmayan görüntüleri sosyal medyada yayınlamışlardır (Park vd., 2012: 283). Video sosyal medyada 48 saat içerisinde 1 milyondan fazla izlenme ile Domino's Pizza'nın kurumsal itibarı büyük ölçüde zarar görmesine neden olmuş ve işletme çok ağır bir krizin içine çekilmiştir. Dominos pizza yetkilileri krizle ilgili bir durum değerlendirmesi yaparak 48 saat içinde bir yönetim planı hazırlamış ilk adım olarak CEO Patrick Doyle'un konuşmasının yer aldığı 2 dakikalık bir video sosyal medyada

yayınlanmıştır. CEO videodaki konuşmasında halktan özür dilemiş, konunun detaylarını halk ile paylaşmış ve krizi yönetmek için alınan tedbirleri anlatmıştır (Kayış, 2016: 74-75);

- Bu olumsuz davranışı gösteren çalışanların iş sözleşmeleri sonlandırılmıştır ve suç duyurusunda bulunulmuştur.
- Kriz döneminde kullanıcılarla daha sağlıklı bir ilişki kurabilmesi için bir Twitter hesabı (@dpzinfo) oluşturulmuşlardır.
- İşletmenin kurumsal web sitesinde bir bağlantı (link) koyarak olayla ilgili müşteri bilgilendirmek için müşteri sorularını cevaplayan bölüm oluşturulmuştur.
- Tüm işgörenlerine ve bayilerine elektronik posta ile durumu açıklamış ve iletişimi güçlendirmiştir.
- Sosyal medyada takipçi sayısı fazla olan önemli blog yazarlarına ve geleneksel medya mensuplarına röportajlar vermiş ve olay ile ilgili neler yapıldığı ve aynı sorunların yaşanmaması için aldıkları önlemleri anlatmıştır.
- Sosyal medya sitelerine, haber kanallarına, elektronik basın bülteni veren merkezlere dijital bülten göndererek durum hakkında bilgilendirme mesajı yayınlamıştır.

2.6.4. Mc. Donald's Krizi

15 Mart 2012 yılında Mc. Donald's krizi, Çin'in devlet kanalı olan China Central (CCTV) kanalının Mc. Donald's Sanlitun şubesine gizli kamera kullanması ile süresi geçmiş gıdaların personel tarafından satılmasının ifşası ile başlamıştır. Yapılan programdan yarım saat sonra Mc. Donald's kusurlu franchise'daki operasyonların askıya alındığını duyurmuş ve 90 dakika sonra işletme mikrobiyoloğundan özür mesajı paylaşılmıştır. Paylaşım krizi yönetmek adına olumlu tepkiler almıştır. Çin'in önemli sunucuları, finans yazarları ve medya uzmanları sosyal medyada olumlu ve güven veren mesajlar paylaşması Mc. Donald's'ı yerel restoranlardan daha güvenli bir konuma getirerek reklam olmuştur. İki saat sonra yapılan Mc. Donald's'a güveniyorum anketinden ise %80 olumlu oy almıştır (Zhu vd., 2017: 489).

2.6.5. Starbucks Coffee Krizi

Küresel çapta sosyal medyayı etkin kullanan Starbucks işletmesi, 16 Temmuz 2012'de Arjantin Twitter hesabı üzerinden *"Elimizdeki stokların geçici olarak tükenmesine paralel olarak, bazı işletmelerimiz Arjantin'de üretilen bardakları*

kullanmaktadır. Bundan ötürü özür dileriz" iletisi paylaşılmıştır. Orijinal Starbucks bardakları yerine kalitesiz malların kullanıldığını düşünen Arjantin halkı sosyal medyada verdiği tepki kısa sürede geniş kitlelere yayılmış ve bu paylaşım şirketi zor duruma sokmuştur. Müşterilerine karşı şeffaf olmayı düşünen ve onları belli konularda bilgilendirmek isteyen Starbucks, Arjantin ve Meksika'da 2015 yılına kadar açılması planlanan 300 yeni işletme için stratejik bir hata yapmıştır. Oluşan bu krizi Starbucks Coffee Ar hesabından #pedimosdisculpas (#özürdileriz) mesajı paylaşmasıyla olay kontrol altına alınmaya çalışılmıştır (Bayraktar, 2013: 117).

2.6.6. KFC (Kentucky Fried Chicken) Krizi

23 Kasım 2012 yılında KFC'nin kümes hayvanı sağlayıcılarından biri olan Shangxi Lihai işletmesi 45 gün gibi kısa sürede tavukları olgunlaştırdığı ve KFC'ye sattığına dair bir sitesinin haberi ile KFC krizi başlamıştır. KFC aynı gün yetkili mikrobiyoloğu, Lihai işletmesinden yalnızca %1 alım yapıldığını ayrıca gıda güvenliğine her zaman büyük önem verdiklerini ve tedarikçilerin gıda güvenliği önlemlerini ciddiye almadığını medyaya bildirmiştir. 29 Kasım 2012 tarihinde ise KFC tedarikçi işletmenin uygunsuz ve etik dışı tavuk üretimi yapmadığını savunmuş ve tavukların üstün ırk olduğu ve bilimsel olarak geliştirilmiş beslenme alışkanlığının bir sonucu olarak 45 gün içinde tavuk yetiştirmenin endüstri normu olduğunu açıklamıştır. Yapılan açıklamalarla kriz önemsizleştirilmeye çalışılsa da medyada yer almaya ve olumsuz eleştiri almalarına neden olmuştur. 18 Aralık 2012 yılında bir haber kanalının Lihai işletmesinin tavukların olgunluğu hızlandırmak ve ağırlığını artırmak için tavuklara büyüme hormonu ile beslediğini ortaya çıkarması ile kriz zirveye ulaşmıştır. KFC durumu inkâr etmeye devam etmesinden dolayı halk boykot çağrısı yaparak “çöp yemek, yalancı ve nasıl emin olabiliriz kanıtı ihtiyacımız var” gibi hitaplarda bulunmuşlardır. Olumsuz tanıtımla mücadele etmek için 10 Ocak 2013 tarihinde KFC Ceo'su müşterilerinden özür dileyen bir mesaj paylaşmıştır. Fakat müşterilerin çoğu kendilerinin kandırıldığını ve Çin'de KFC'nin kapatılması gerektiğini düşünerek bu mesaja olumsuz cevap vermişlerdir. Sonraki süreçte geçici olarak KFC restoranları Çinde kapatılmıştır (Zhu vd., 2017: 489).

2.7. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Sürecinin Sonuçları

Kriz en genel tabiri ile işletmelerin varlıklarını tehdit eden ve sürekliliğini etkileyen durumlar olarak tabir edilmiştir. Krizlerin ortaya çıkış zamanları ve etkileri tahmin edilemediğinden işletmeler ve paylaşımında bulunduğu sektörler üzerinde önemli

etkiler yaratmaktadır. Bundan dolayı işletmeler gerekli kriz planlamasının yaparak işletme faaliyetlerine entegre etmesi gerekmektedir. Krizler birçoğu örgütün faaliyetlerine olumsuz etkisi ve yıkıcı sonuçları rağmen öğrenmek ve durumu değiştirmek için bir fırsat olmasından dolayı bazı işletmeleri zarara uğratmakta bazılarını ise yarar elde etmekte olduğu durumlar olarak değerlendirilebilir (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 115-116). Her işletme, örgütsel ve yönetsel yapısının farklılığı nedeniyle krizlerden farklı düzeylerde etkilenmektedir. Krize hazırlıksız yakalanan işletmeler, kriz girdabında mücadele ederken; krize hazırlıklı işletmeler, tehdit ve tehlikelerin ortaya çıkardığı fırsatları işletme yararına değerlendirme çabası içinde olacaktır (Akıncı, 2015: 73). Bu bağlamda krizlerin işletmeler için tehdit mi, yoksa fırsat mı sunduğu krizin sonucunda görülen olumlu veya olumsuz sonuçlara dayanılarak yapılacak değerlendirilmelerde görülebilmektedir (Kovoor-Misra vd., 2001; Okumuş, 2003: 208)

2.7.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz sürecini örgüt içerisinde birçok soruna neden olmaktadır. Bu süreçte en fazla olumsuzluklar yönetsel ve örgütsel alanda yaşanmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 111). Özellikle örgüt içinde ve dışında yaşanan bilgi yetersizliği, iletişimin niteliğini etkilemekte ve iletişim sürecinin bozulması neden olmaktadır. Ayrıca örgüt yöneticileri (karar vericiler) ve personel arasında sorunların çıkmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2002: 99). Bu belirsizliklerin neden olduğu kaos yöneticiler ve çalışanları etkisi altına almaktadır. Tam olarak ne yapılması gerektiğinin bilinmemesi, kısa sürede birçok karar alma ve çözüm üretme zorunluluğu çalışanları strese sokmaktadır (Akıncı, 2010: 78). Oluşan strese dayalı gerilim çalışan kişi ve kişilerin birbirini suçlamasına, karşılıklı güvenin sarsılmasıyla çeşitli problemler ortaya çıkarmaktadır. Bu gibi olumsuz durumlar işletmede ekip olma duygusunun kaybolmasına ve çalışanların verimsizliğine neden olmaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 206). Kriz döneminde bilgi toplama faaliyetinin azalması, günlük faaliyetlerle standart programların dışına çıkılması, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezileşmesi sonucuna neden olmaktadır (Dinçer, 1994; Öztürk, 2010: 20). Otoriteyi merkezileştiren yöneticiler çoğu yanlış tutum içerisine girerek, kurmay ekibine daha az danışmaktadır. Bunun sonucunda kurumsal kontrolün artışı, yönetim katmanlarının sayısının fazlaşması, prosedür, kural ve otoriterleşme ortaya çıkmakta ve kendi kendini yönetme becerisi olan nitelikli personel üzerinde önemli bir stres unsuru olmaktadır. (Tutar, 2007: 55) Böylece yönetimin karar alma yeteneği zayıflamakta ve

doğabilecek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır (Dinçer, 1994; Öztürk, 2010: 20).

Kriz dönemlerinde işletmelerde karşılaşılan en önemli olumsuzlardan biri de çalışanların gönülsüz olarak işten çıkarılmasıdır (Özdevecioğlu, 2002: 100). Krizle başa çıkabilmek için yeniden yapılanma sürecinde ücretlerin ödenmemesi ve personel azaltılması gibi konular çalışan personelde geleceğe dair korkuların ön plana çıkmasına neden olur (Tack, 1994: 58; Akıncı, 2010: 77) Bununla birlikte işletmenin bağlantılı olduğu diğer sektörlerle gerekli ödemelerin ve sözlerin yerine getirilememesi, işletmeye olan güven ve bağlılığın kaybolmasıyla piyasada oluşturduğu güven ve prestij olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır (Özden, 2009: 23).

Yiyecek içecek işletmeleri de bu olumsuz süreçten aynı şekilde diğer sektördeki işletmeler gibi etkilenmektedir. İşletmelerde krizlerin neden olduğu olumsuz etkiler ve sonuçlarının bazıları aşağıda verilmiştir. Bunlar (Özdemir, 2014: 90):

- Kriz döneminde işletmenin satışları azalır ve kar hacmi düşer.
- Bilgi eksikliğinden kaynaklı yönetim kararları zayıf kalır.
- İşletmenin pazar payı azalır.
- Çevre ile adapte sorunu yaşanır.
- İşletme tam kapasiteli çalışma oranı düşer.
- Müşteri talebi ve motivasyonu azalır.
- Yönetim merkeze doğru kayarak denetim tek elden yapılır.
- İşletme finansal güçlükler ile karşı karşıya kalır.
- İşgörenlerde özgüven ve kaygı sorunu ortaya çıkar.
- İşletme yönetim ve çalışanlarında özgünlük ve yaratıcılık azalır.
- İşgörenlerin işletmeye aitlik ve işletmede iş tatmini duygusu azalır.
- Örgütsel misyon ve vizyon değişime gitme zorunluluğu ortaya çıkar.
- Örgüt içinde iletişimsizlikten kaynaklı iç gerilim ve çatışma artar.
- Mevcut yatırımlar ve yeni yatırımlar yapılamaz hale gelir.
- Ürün ve hizmet kalitesinde düşüşler yaşanır.
- İşgörenlerin performansı azalır.
- İşgörenlerde devir hızı artar
- İşletmenin itibarı, kimlik ve imajı zarar görür.
- İşletme hedeflerini yürütmede örgüt yapısı yetersiz kalır.
- İşletmeye duyulan itimat duygusu azalır ve endişe düzeyi yükselir.
- İşletmenin gelecek plan ve programları aksar.

- Yönetim işlevsiz kalacağından dolayı otorite zayıflar.

2.7.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler, sürekli olarak tehlikeli sonuçlar doğursa da bazı krizler, çöküşlere ve sabitliğe neden olmanın aksine işlevsel olacağı koşullara, örgütün esneklik kazanması, büyümesi ve sürekliliğini sağlamak gibi gerekli deneyimlere teşvik edebilir (Barnett ve Pratt, 2000: 77).

Her şey yolundayken örgütlerin büyük bir çoğunluğu faaliyetlerini gözden geçirme gereksinimi duymaz ve rutin çalışmalar arasında fark edilen problemlerin üzerine gitmek yerine zamanla bu problemlere alışır ve görmezden gelirler. Krizde, bu süreçte yaşanan zayıflıkları ortaya çıkarması nedeniyle olumlu bir olaydır. Ancak kritik bir durum oluştuğunda, bu durumun zorlayıcılığı örgütü değişime hazır hale getirir (Öztürk, 2010: 18). Değişimin yönünü daha önceden öngörüp tahmin edebilen, kendini geliştiren, farklılık yaratabilen işletmelerin krizlerden etkilenmeleri daha çok olumlu yönde gerçekleşmektedir.

Başarılı kriz süreci geçiren yiyecek içecek işletmeleri de krizi atlattıkları kalmaz, krizin olumlu etkileri ile birlikte yeni imkânlarla kavuşmuş olurlar. Krizin olumlu etkileri ve sonuçları aşağıda verilmiştir. Bunlar (Özdemir, 2014: 90):

- İşletmenin kâr marjını artırma amacı öne çıkar.
- İşletmenin pazar payını artırması için yeni fırsatlar ortaya çıkar.
- Pazarda rekabet avantajı elde eder.
- Dış çevreyle iletişim kanalları çeşitliliği artar.
- İşletme mevcut kaynakları değerli hale gelir.
- Müşteri kıymetinin farkına varılır.
- Klasik yönetim anlayışlarından uzaklaşma fırsatı doğar.
- İşletme maliyet kalemlerinde tasarruf anlayışı gelişir.
- İşgörenlerin işletmeye yönelik aidiyet duyguları artar.
- İşletmenin Ar-Ge çalışmaları hızlanır.
- İşletmede öğrenen yönetim yaklaşımı benimsenir.
- Yeni stratejik yönetim uygulamaları devreye girer.
- Yönetici ve işgören arasında etkileşim ve iletişim artar.
- Yatırımlar, planlamalar ve projelerin tamamlanmasını sağlar.
- Ürün ve hizmet kalitesinin önemi anlaşılır.
- Ekip ruhu oluşur ve tecrübe kazanılır.

- Örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir.
- İşletmenin rakiplerine yönelik rekabet edilebilirlik seviyesi test edilir.

2.8. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Covid-19 ile İlgili

Yapılmış Çalışmalar

Yiyecek içecek işletmelerinin de Covid-19 süreci ve kriz yönetimi açısından inceleyen araştırma sayısı oldukça fazla çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Aşağıda yiyecek içecek işletmeleri üzerine yapılan araştırmalara ilişkin bazı değerlendirmeler verilmiştir.

Israeli (2007) “restoran endüstrisinde kriz yönetim uygulamaları” adlı araştırmasında İsrail’in Tel Aviv ve Eilat şehirlerinde faaliyet gösteren 112 restoranda uygulanan anket verileri sonucunda; işletmeler dış krizlerde, rekabet gücünün artırılmasında, maliyetlerin düşürülmesinde ve ticari zorlukları ile mücadelede devlet desteğinin önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca tanımlanan kriz yönetim uygulamalarının çoğunun reaktif olduğu tespit edilmiş ve kriz sürecinin deneyimlerden yararlanarak proaktif olması gerektiğini belirtmiştir. En fazla uygulanan kriz yönetim uygulamaların ise medyaya reklam verilmesi, işletme menüsüne yeni eklemeler yapılması veya sunulan menülerde farklılık yapılması ve mutfakta daha ucuz ekipmanların kullanılması ile maliyetler düşürülmesi olduğu tespit edilmiştir.

Çeti ve Ünlüöner (2019) “salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi” adlı araştırmasında salgın hastalıkların ülkelerin turist sayısı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca salgın hastalıkla ilgili ilk vakanın görüldüğü yıl veya bir sonraki yılda gelen turist sayılarında düşüş yaşandığı belirtilmiştir.

Çoban (2020) “Eskişehir’deki otel yöneticilerinin koronavirüs (Covid-19) salgını boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi” adlı çalışmasında otel yöneticileri, son zamanlarda yaşanan en büyük krizlerden biri olan koronavirüs (Covid-19) krizine karşı kriz senaryosuna sahip olduklarını belirtmiştir. Bu kapsamda, ilgili otelin büyüklüğü, personel sayısı ve oteldeki birimlere bağlı olarak istihdam edilen birim departmanlarında koronavirüs (Covid-19) krizi için kriz yönetimi ekibi oluşturulduğu görülmüştür. Ayrıca otellerin önceden hazırlamış oldukları kriz senaryolarını veya acil eylem plânlarını belirtilen talimatlar doğrultusunda, ekipteki kişilerin olası bir kriz anında gerekli sorumlulukları yerine getirdiği, otel yöneticilerinin kriz senaryolarını devamlı olarak güncellediği ve personelin krizlerle ilgili gerekli eğitimleri almalarını sağladığı belirtmiştir.

Gündüz (2020) “yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi: Restoran yöneticilerine yönelik bir uygulama” adlı çalışmasında 120 restoran işletmesiyle yapılan anketler sonucunda elde edilen verilerde yiyecek-içecek işletmelerinin kriz yönetimi konularında yeterli bilgiye sahip oldukları ama uygulamalar konusunda eksikliklerin bulunduğu tespit etmiştir. Bu eksikliklerin; işletmelerin paydaşları ile yeterli iletişim içinde olmadığı, kriz durumunu erkenden teşhis edemediği ve kriz durumu karşısında pasif bir tutum içinde olduğu belirtilmiştir. Bağımsız bir şekilde işletilen restoran işletmelerinin devlet desteğine önemli derece ihtiyaç duyduğu ve kriz zamanında sektörde birlik veya ortak bir oluşumun bulunmadığı ifade edilmiştir.

Chowdhury vd. (2020) “yiyecek ve içecek işletmelerinde Covid-19 pandemisinin etkileriyle başa çıkma stratejileri” üzerine yapılan çalışmada Bangladeş'teki yiyecek ve içecek endüstrisinden on dört katılımcı ile sekiz örnek şirkette nitel, çoklu vaka çalışması yapılmıştır. Covid-19 pandemisinin kısa vadede etkilerinin kullanma tarihi geçmiş ürünlerin kullanılamamasının mali açıdan sıkıntı oluşturduğu belirtilmiştir. İşletme gelirlerinin azalması ve sermayesi kıtlığı dolayısıyla ödemelerde yaşanan gecikme dağıtım şirketlerini de etkileyerek kapanmasına neden olmuştur. Covid-19 pandemisinin etkileri şüphesiz daha uzun bir süre devam edeceği ve orta ve uzun vadede bu etkiler yatırım getirisinde azalma, sektördeki işten çıkarmalar, tüccarlarla olumsuz ilişkiler, tedarik zincirlerinin yeniden yapılandırılması gibi konuları içerdiği belirtilmiştir.

Hoque vd. (2020) “Çin'de koronavirüsünün ortaya çıkmasının turizm endüstrisi üzerindeki etkisi” adlı çalışmasında Çin'de Covid-19 hızlı yayılması nedeniyle sosyal yaşamın durduğu ve turizm faaliyetlerinin yapılamadığı bundan dolayı koronavirüsün turizm endüstrisi üzerinde uzun vadede etkili olacağı belirtilmiştir.

Gössling vd. (2020) turizmde Covid-19 değerlendirmesi yaparken turizm işletmelerinin %65'inin faturalarını öderken zorluk yaşadığı ve likidite sorununun en fazla kafe ve restoranlarda (%72) ve otellerde (%63) olduğunu belirtmiştir. Ayrıca hizmet sektöründe çalışan iş gücünün yarısının geçici olarak işten çıkarıldığı görülmüştür.

Ergin (2021) “Covid-19 küresel salgın sürecinde turizm işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide iyimserliğin düzenleyici rolü” adlı çalışmasında konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve yiyecek-içecek işletmelerinin %57.5'inde olası krizlere karşı kriz yönetim planının olduğu görülmüştür. Covid-19 bitiş sürecine ilişkin bir tahmin ortaya koymak güç olduğundan dolayı salgın hastalığın sonuçlanmasını beklemek ve buna göre hareket

etmek, işletmeler için bazı şeylere geç kalmak anlamına geldiğini belirtmiş. Bu nedenle, işletmelerde kriz yönetim uygulamalarının uygulanması işletmelerin performansına olumlu etki sağladığını ifade etmiştir. Bu olumsuz süreçte işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarının psikolojik seviyelerini yüksek tutmaları gerektiğine değinilmiştir.

Gkoumas (2022) ‘‘Covid-19 krizinin Tayvan’ın güneyindeki Tainan şehrinin turizm bölgelerindeki küçük restoranların ekonomik sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi’’ adlı araştırmasında 2020 yılının Nisan ve Mayıs aylarında Tainan’da 50 restoran sahibi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Covid-19 sürecinde restoranların ayakta kalabilmesi için strateji, hız, basitlik, gözetim, paylaşım, destek ve dayanışma olarak yedi temel faktör belirlenmiştir. Ayrıca sosyo-kültürel bağlamda kültürel değerlerin, inançların ve sosyal ilişkilerin devamı için kriz zamanında restoran hizmetlerinin sürekliliği çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Tuncer (2021) havacılık alanında yapmış olduğu çalışmada farklı yıllarda birçok sebeple havacılık alanında ortaya çıkan krizlerin yıllara göre durağan bir grafik veya başarısız bir performans sergilediğini belirtmiş fakat 2020 yılında yaşanan Covid-19’dan dolayı tarihte görülmemiş bir şekilde hava yolculuğu talebinde düşüş yaşandığını tespit etmiştir. Havayolu ile seyahat eden yolcuların seyahat taleplerini etkileyen faktörler, kriz dönemlerinde olumsuz sonuçlar doğurmakta ve havayolu şirketlerinin bölgesel veya küresel ölçekte zorluklar yaşamasına neden olduğu saptamıştır. Bu süreçte bazı havayolu şirketleri ayakta kalamazken, bazıları krizi doğru yöneterek kriz sonrası dönemlerde büyüme gösterdiği ayrıca havayolları ve hükümetler için, kriz zamanlarında havayolu yolcusunun seyahat beklentilerini anlamak ve piyasadaki talebi etkileyen faktörleri görmek hem sunulan hizmetlerin belirlenmesi hem de koltuk sayısının doğru ayarlanması için önemli olduğunu belirtmiştir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Yiyecek içecek işletmeleri, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve personelin hizmet kalitesi gibi niteliksel elamanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına almış işletmelerdir (Sökmen, 2014: 1). Son yıllarda yiyecek içecek işletmelerinin popülerliğinin çeşitli nedenlerle artmasıyla birlikte önceleri karın doyurma amacı taşıyan yiyecek ve içecek tüketimi, günümüzde fizyolojik gereksinimin karşılanmasından öte, daha iyi düşünebilme, daha sağlıklı olma ve daha uzun yaşama aracı olarak görülmektedir. Bundan dolayı gelişmiş ülkelerde ev dışında yemek yeme harcamaları, 1960 yılında %20'iken bu oran 1980 yıllarda %26'ya çıkmış 2000'li yıllarda ise %50'lere ulaşmıştır (Türksoy, 2015: 5-6).

Yiyecek içecek sektörü hızlı bir şekilde gelişme göstermesine karşın günümüzde işletmeler iç ya da dış çevre faktörlerine karşı daha fazla hassasiyet taşımaktadırlar. İşletmeler için dış çevre faktörü olarak değerlendirilen Covid-19 pandemisi de işletme hizmetlerinin aksamasına neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı Covid-19 pandemisinin yiyecek-içecek işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisini araştırmak ve yiyecek içecek işletmesi sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarının pandemi sürecinde kriz yönetimi uygulamalarına yönelik algılarını belirleyerek sonuçlarını değerlendirmektir. Bu temel amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

- Pandeminin, yiyecek içecek işletmelerinin çalışan sayısı üzerinde etkisi var mıdır?
- Pandeminin yiyecek içecek işletmelerinin geliri üzerinde etkisi var mıdır?
- Pandemi sürecinde yiyecek içecek işletmelerinin başvurduğu kriz yönetimi uygulamaları nelerdir?
- İşletme özelliklerine göre yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının Covid-19 kriz yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık var mıdır? Varsa hangi yönde bir farklılık söz konusudur?
- İşletmede çalışma yılına göre yiyecek içecek işletmesi çalışanlarının Covid-19 kriz yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılık var mıdır? Varsa hangi yönde bir farklılık söz konusudur?

- Pandemi krizinin olumlu ve olumsuz etkilerinin kriz yönetim uygulamalarına üzerine nasıl bir ilişkisi vardır?
- Pandemi krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin kriz yönetim uygulamalarına nasıl bir etkisi vardır?

3.2. Araştırmanın Önemi

Yiyecek içecek işletmeleri dünyada yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Günümüzde yaşanan Covid-19 pandemisi de dünyayı etkisi altına alan yeni bir salgın hastalık olması itibarıyla, hastalığın yayılmasını önlemek için birçok tedbir kararı alınmıştır. Böylece başta turizm olmak üzere birçok sektörde krizlerin yaşanmasına neden olmuştur.

Tez çalışma konusunun alan yazında çalışmalar yapılsa da bölgesel çapta çalışmaların sınırlı kalması kuramsal olarak bir boşluğa işaret etmektedir. Alan yazındaki bu boşluktan hareketle, yiyecek içecek işletmelerinde Covid-19 etkisi ve yiyecek içecek işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından kriz yönetim uygulamalarının değerlendirildiği bu çalışmanın; akademik çevreler ile alan yazına katkılar sağlaması ve yiyecek içecek işletmelerine sağlıklı ve güncel veri sunması mümkündür.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Sosyal bilimlerde en sık kullanılan veri toplama tekniği olan anket; uygulanma kolaylığı, işlevselliği ve bilimsel kabul görmesinden dolayı tercih edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 206). Covid-19 salgın hastalığı da kişiler arasında çok çabuk bulaşıp, yayıldığı için anketin sahip olduğu özelliklerden dolayı bu süreçte uygulanacak en iyi yöntemin anket olmasına karar verilmiştir.

Katılımcılara uygulanan anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmı “*Kişisel Bilgi Formu*”ndan oluşmaktadır. Bu soruların ilk 9’u demografik bilgileri diğer 9’u ise çalışılan işletme ile ilgili genel bilgileri içermektedir. İşletme ile ilgili genel bilgileri içeren ifadeler Sökmen’in (2014) konu ile ilgili çalışmasından alınmıştır. Anket formunun 2. kısmı “*Covid-19 Pandemisi Krizinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları*” ölçeğinden oluşmaktadır. Anket formunun son kısmı ise “*Kriz Yönetimi Uygulamaları*” ölçeğinden oluşmaktadır. Anket formunun 2. ve 3. kısmını oluşturan ifadelerde katılma düzeyini belirtmek için 5’li Likert (Kesinlikle Katılmıyorum “1”,

Katılmıyorum “2”, Karasızım “3”, Katılıyorum “4” ve Kesinlikle Katılıyorum “5”) dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Anketin 2. kısmını oluşturan “*Krizin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları*” ölçeğine ilişkin ifadeler Titiz (2003), Okumuş ve Karamustafa (2005), Durgun ve Gövde (2008) ve Sarıaltun’un (2019) çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır. Anketin 3. kısmını oluşturan “*Kriz Yönetimi Uygulamaları*” ölçeğine ilişkin ifadeler ise İsraili (2007) ve Gündüz (2020) çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Oluşturulan ankete, alanında uzman 5 öğretim üyesinin değerlendirmeleri ile son hali verilmiştir. Daha sonra pilot test kapsamında olası tasarım ve ifade hatalarını düzeltmek amacıyla, Bayburt ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde her biri farklı bölümlerde yönetici ve işletme sahibi olarak çalışan 22 kişiye anket uygulanmış olup görülen eksiklikler düzeltilmiştir. Anketler araştırmacının kendisi tarafından 2021 yılının Haziran ve Temmuz aylarında uygulanmıştır.

Anket çalışması Covid-19’un olumlu ve olumsuz sonuçlarının değerlendirilmesi ve krize yönelik uygulamaların yönetimin sorumlu olduğu düşüncesiyle yiyecek içecek işletme sahipleri, yöneticiler ve çalışanlarına uygulanmıştır. Ayrıca anketler toplanırken cevaplayanlara bilgilerinin gizli tutulacağı ve cevapların sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Erzurum ilinde yer alan yiyecek içecek işletmelerinin sahipleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. Kültür Turizm Bakanlığı Yatırım İşletmeleri Genel Müdürlüğü’nün verilerine göre Erzurum’da 18 tane konaklama tesisi ve 1 tane yiyecek içecek işletmesi bulunmaktadır. Bahsi geçen bir yiyecek içecek işletmesinin ise 1. sınıf lokanta olduğu saptanmıştır. Belediye belgeli işletmeler için büyük şehir belediyesinden CİMER üzerinden bilgi edinilmeye çalışılmış fakat Erzurum sınırları içerisinde bulunan yiyecek içecek işletmelerine ait herhangi bir sonuç elde edilememiştir. Esnaf sanatkârlar odası ile yapılan görüşmelerde ise devletin destekleme çalışması yapmasından sonra destekleme alabilmek için faaliyette olmayan çok fazla işletmenin açıldığını ve sayının her geçen gün değiştiği belirtilmesine rağmen Erzurum’da 1200 tane yiyecek içecek işletmesi olduğu öğrenilmiştir.

Araştırma sahası Erzurum merkez ilçelerinde yer alan yiyecek ve içecek işletmeleri (Aziziye, Yakutiye ve Palandöken) çalışanları kapsamaktadır. Merkez ilçelerinin belirlenmesi, zaman ve mekan ulaşılabilirliğinde ileri gelmektedir. Belirlenen bölgede işletme sayısının 570 olduğu saptanmıştır. Ancak yiyecek içecek hizmeti sunan

184 işletme ile temas kurulabilmiştir. Bunlardan 7 tanesi konaklama işletmesi bünyesinde hizmet verirken 177 tanesi ise belediye belgeli olarak hizmet vermektedir. Anketler yiyecek içecek işletme sahiplerine, yöneticilerine ve aşçıbaşı, şef garson vb. çalışanlara uygulanmıştır. Uygulanan anketlerin çoğu yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Bazı işletmelerin pandemi nedeniyle kapalı olmasından dolayı işletme sahipleri ve yöneticilerinin telefon ve mail adreslerine ulaşılarak anket yapılmaya çalışılmıştır. Görüşme taleplerine olumlu yanıt veren işletme sahipleri, yönetici ve çalışanlar ile toplam 230 adet anket uygulanmıştır. Toplanan anketler arasında 13 tanesinin katılımcılar tarafından tam olarak doldurulmadığı tespit edilmiş ve bu anketler çalışma analizden çıkarılarak anket sayısı 217 olarak belirlenmiştir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Yapılan araştırma sonucunda ulaşılan verilerin düzenlenmesi, analiz ortamına uygun hale getirilmesi ve istatistiksel analizlerin sonuçlarının yorumlanma durumuna verilerin analizi denilmektedir (Kurtuluş, 2010: 15). Yapılan araştırma kapsamında ki verilerin analiz edilebilmesi için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programından faydalanılmıştır. Araştırmada veriler, frekans ve yüzde değerleri, aritmetik ortalama, açıklayıcı faktör analizi ve ilişki (regresyon, korelasyon) analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

4.BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında ankete katılım sağlayan bireylerin demografik özelliklerine yer verilmiştir. Anket çalışmasına katılım sağlayanların özelliklerini belirlemek amacıyla; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri vb. hususları içermektedir. Uygulanan 217 anketten elde edilen demografik özellikler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların genel demografik özellikleri

Demografik Sorular	Değişken	Frekans	Yüzde %
Yaş	18-25 yaş arası	45	20.7
	26-33 yaş arası	53	24.4
	34-41 yaş arası	56	25.8
	42-49 yaş arası	44	20.3
	50 yaş ve üstü	19	8.8
	Toplam	217	100
Medeni Durum	Evli	145	66.8
	Bekâr	72	33.2
	Toplam	217	100
Cinsiyet	Erkek	168	77.4
	Kadın	49	22.6
	Toplam	217	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	18	8.3
	Ortaöğretim	105	48.4
	Ön lisans	40	18.4
	Lisans	48	22.1
	Lisansüstü	6	2.8
	Toplam	217	100
Yiyecek içecek hizmetleri alanında eğitim aldığı	Evet	130	59.9
	Hayır	87	40.1
	Toplam	217	100
Evet, ise hangi kademede eğitim aldığı	Halk Eğitim	28	21.5
	Mesleki Eğitim Merkezi	55	42.3
	Meslek Lisesi	25	19.2
	Ön Lisans	11	8.5
	Lisans	10	7.7
	Lisansüstü	1	0.8
	Toplam	130	100

Tablo 2. (Devamı)

Sektörde Çalışma Süresi	1-3 yıl	43	19.8
	4-7 yıl	42	19.4
	8-11 yıl	38	17.5
	12 yıl ve üstü	94	43.3
	Toplam	217	100
Şu Anki İşletmedeki Çalışma Süresi	1-3 yıl	72	33.2
	4-7 yıl	56	25.8
	8-11 yıl	35	16.1
	12 yıl ve üstü	54	24.9
	Toplam	217	100
İşletmedeki Pozisyon	İşletme Sahibi	71	32.7
	Yönetici (yetkili)	88	40.6
	Şef garson, aşçıbaşı vb.	58	26.7
	Toplam	217	100

Katılımcıların % 25.8'ini 34-41 yaş aralığında ve %24.4'sini ise 26-33 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışmaya katılanların %66.8'i evli olduğu ve % 77.4'ünün erkeklerden oluştuğu gözlenmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin istatistiksel bulgular incelendiğinde; %48.4'ünün ortaöğretim, % 22.1'inin lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır. Çalışmaya katılanların sektör ile ilişkisine bakıldığında büyük çoğunluğunun (%59.9) yiyecek içecek hizmetleri alanında eğitim aldığı ve daha çok mesleki eğitim merkezi ile halk eğitim merkezinden eğitim aldığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında ise yüksek oranda (%43.3) 12 yıl ve üstü olarak çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılanların bulundukları işletmede çalışma sürelerinde ise 1-3 yıl çoğunlukta olduğu ve işletmedeki pozisyonların (% 40.6) genellikle yönetici olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Katılımcıların Çalıştığı Yiyecek İçecek İşletmeleri ile İlgili Genel Bilgileri

Anket formunun yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili genel bilgileri oluşturan bu kısımda; işletmelerin şekli, sahip oldukları işletme belgesi, işletme türü, hizmet süresi, toplam kapasitesi ve Covid-19 ile alakalı bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların çalıştığı yiyecek içecek işletmelerine ilişkin genel bilgileri

Sorular	Değişken	Frekans	Yüzde %
İşletme Şekli	Bağımsız İşletme	176	81.1
	Zincir İşletme	41	18.9
	Toplam	217	100

Tablo 3. (Devamı)

İşletme Belgesi	Turizm Bakanlığı Belgeli	21	9.7
	Belediye Belgeli	196	90.3
	Toplam	217	100
İşletme Türü	Kafeler/ Snack Barlar	39	18
	Çabuk/ Hızlı Yemek Restoranları	48	22.1
	Restoranlar	84	38.7
	Toplu Yiyecek-İçecek Hizmetleri	15	6.9
	Diğer	31	14.3
	Toplam	217	100
Hizmet Yılı	1-3 yıl arası	34	15.7
	4-7 yıl arası	60	27.6
	8-11 yıl arası	44	20.3
	12 yıl ve üstü	79	36.4
	Toplam	217	100
İşletme Servis Kapasitesi	0-100 servis	95	43.8
	101-200 servis	59	27.2
	201 ve üstü servis	63	29
	Toplam	217	100
Gelirlerde Azalma Oranı	% 0-25 arası	26	12
	% 26-50 arası	60	27.6
	% 51-75 arası	90	41.5
	% 76-100 arası	41	18.9
	Toplam	217	100
Tahmini Pandeminin Süreceği Yıl	1 yıl sürer	47	21.7
	2 yıl sürer	57	26.3
	3 yıl sürer	38	17.5
	4 yıl sürer	26	12
	5 yıl ve üstü sürer	49	22.6
	Toplam	217	100
Çalışan Sayısı Ortalama	Pandemiden		
	Önce	Sonra	
	25.5	14.9	

Anket çalışmasına katılan 217 kişiden 176'sı bağımsız işletmede, 41'i zincir işletmede çalıştığı ve %90.3'ünün belediye belgeli işletmede olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işletme türlerinde dağılımında en fazla restoran (%38.7) ve çabuk/ hızlı yemek restoranları (%22.1) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmelerde hizmet yıllarına bakıldığında ise genellikle 12 yıl ve üstü (%36.4) çalışanlar ile 4-7 yıl aralığında (%27.6) çalışanların ön planda olduğu ve işletme servis kapasitesi olarak 0-100 (% 43) arasında çalışanların daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar çoğu işletme gelirlerinin %51-100 aralığında azaldığını belirtmiştir. Pandemiden önce işletmede çalışan sayısını ortalama 25.5 iken pandemiden sonra çalışan sayısı % 33.7 azalarak 14.9'a düştüğü tespit edilmiştir. Katılımcıların %48'i pandeminin tahmini olarak 1 veya 2 yıl içerisinde biteceğini düşünmektedir.

4.3. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Analizler

4.3.1. Krizin Olumsuz Sonuçları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu kısımda yiyecek içecek işletmelerinin Covid-19 pandemisinin neden olduğu kriz dönemine yönelik olumsuz sonuçlarına ve kriz yönetimi konusundaki genel değerlendirmelerine ilişkin istatistikî bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması

İFADELER	ORT.	STD. SAPMA
8.Maliyetlerimiz artmaktadır.	4.35	1.02
10.İşletmenin hijyen sanitasyon giderleri artmaktadır.	4.35	1.02
4.Çalışma ortamında stresli bir deneyim yaşanmaktadır.	4.17	1.13
1.Siparişler azalmaktadır.	4.08	1.20
15.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda iş kaygısı ve panik havası oluşmaktadır.	4.02	1.11
13.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda motivasyon düşmektedir.	3.95	1.13
3.Yatırım projeleri ve yenileme bütçesi ertelenmektedir.	3.90	1.18
12.Hiçbir yarar, fırsat sağlamlayamadık, zarar etmekteyiz.	3.90	1.14
6.Karşılaşılan zorluklardan dolayı borçlar ödenememektedir.	3.82	1.24
14.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşmaktadır.	3.73	1.16
7.Eğitim bütçemizde kısıntıya gidilmektedir.	3.73	1.17
5.Yerel yönetim hizmetleri ertelenmektedir (Eğitim, alt yapı, temizlik, sağlık hizmetleri, ulaştırma vb.).	3.65	1.23
9.Yüksek personel devri olmaktadır.	3.34	1.22
2.Kredi çekmede zorluk yaşanmaktadır.	3.29	1.23
11.Sunulan hizmetin kalitesi düşmektedir.	2.87	1.47

Katılımcıların Covid-19 pandemisinin neden olduğu kriz döneminin olumsuz sonuçlarına ilişkin istatistikî verilere bakıldığında olumsuz sonuçlarda en yüksek ortalamalar “İşletmenin hijyen sanitasyon giderleri artmaktadır” ile “Maliyetlerimiz artmaktadır” ($\bar{x}$ =4.35) ifadesinde görülmektedir. En düşük ortalama ise “Sunulan hizmetin kalitesi düşmektedir” ($\bar{x}$ =2.87) ifadesindedir.

4.3.2. Krizin Olumlu Sonuçları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Bu kısımda yiyecek içecek işletmelerinin Covid-19 pandemisinin neden olduğu kriz dönemine yönelik olumlu sonuçlarına ve kriz yönetimi konusundaki genel değerlendirmelerine ilişkin istatistiki bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması

İFADELER	ORT.	STD. SAPMA
10.Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçilmektedir.	3.82	1.16
4.İşletme içi sorunları görmemizi sağlamaktadır.	3.80	1.09
5.İş süreçlerini (yeniden yapılanma) yeniden gözden geçirmemizi sağlamaktadır.	3.67	1.13
3.İşletmenin devamlılığını sağlamak için yeni yönetim teknikleri uygulanmaktadır.	3.59	1.07
7.Yönetimsel verimsizlikleri fark edilmektedir.	3.44	1.10
2.Kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağlamaktadır.	3.43	1.31
9.Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmektedir.	3.39	1.24
6.Kriz, özgüvenimizi geliştirmemizi sağlamaktadır.	3.24	1.32
1.Paket servislerde artış göstermektedir.	3.20	1.46
8.Yiyecek içecek sektörüne devlet desteği artmaktadır.	2.97	1.43

Katılımcıların Covid-19 pandemisinin neden olduğu kriz döneminin olumlu sonuçlara ilişkin istatistiksel verilere bakıldığında olumlu sonuçlarda en yüksek ortalamanın “Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçilmektedir” ifadesi ($\bar{x}$ =3.82) ile “İşletme içi sorunları görmemizi sağlamaktadır” ($\bar{x}$ =3.80) ifadesi olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise “Yiyecek içecek sektörüne devlet desteği artmaktadır” ($\bar{x}$ =2.97) ifadesindedir.

4.3.3. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan işletme sahibi, yönetici ve çalışanlara kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili yöneltile 26 ifadeye yönelik verdikleri yanıtların ortalaması ve standart sapması bu başlık altında ele alınmıştır. Tablo 6’ da ifadelere verilen yanıtlar ile ilgili detaylar yer almaktadır.

Tablo 6. Kriz yönetimi uygulamaları ile ilgili ifadelerin ortalama sıralaması

İFADELER	ORT.	STD. SAPMA
18.Kriz döneminde ulusal vergi ödemelerinde işletmelere esneklik sağlanmalı ya da ertelenmelidir.	4.34	0.86
19.Kriz döneminde belediyelere vergi ödeme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.	4.32	0.91

Tablo 6. (Devam)

14.Kriz döneminde planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanmalıdır.	4.31	0.92
20.Kriz öncesi dönemde işletmeler ulusal ve yerel yiyecek-içecek işletme birliklerine katılarak sektörün gücü artırılmalıdır.	4.28	0.92
17.Kriz döneminde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır.	4.24	0.95
15.Kriz döneminde devlet kurumlarından destek paketleri talep edilmelidir.	4.23	1.13
25.Kriz sürecinde, istihdam edilecek personel ile iletişim kanallarının canlı tutulması sağlanmalıdır.	4.07	1.02
23.Kriz döneminde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.	4.01	1.06
26.Kriz döneminde izlenen uygulamalar, işletmelerin yapısında değişikliklere yol açmamalıdır.	4.00	1.23
16.Kriz döneminde restoranın yıllık bakım (boya, bakım) giderlerinde kesintiye gidilmelidir.	3.92	0.95
22.Kriz döneminde işletmeler sosyal medya çalışmaları yürüterek kamuoyu ilişkilerini artırmalıdır.	3.90	1.04
24.Kriz döneminde, işletme itibarı ve imajının güçlendirilmesi için farklı platformlarda çaba gösterilmelidir.	3.89	1.06
4.Kriz öncesi dönemde işletme personellerinin kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almalıdır.	3.88	1.10
10.Kriz döneminde televizyon, sosyal medya, gazete veya radyo gibi medya araçlarına gerekli reklamlar verilmelidir.	3.77	0.96
8.Kriz döneminde işletme hizmetlerinin sınırlandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.	3.75	1.17
13.Kriz döneminde yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanmalıdır.	3.56	1.27
21.Kriz döneminde devlet kurumları ve ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturulmalıdır (Örneğin: Visa ve Mastercard gibi).	3.56	1.15
3.Kriz döneminde çalışma saatleri ve çalışma günleri esnetilmelidir.	3.54	1.21
12.Kriz döneminde yeni hizmet kolları oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (Catering ve Özel etkinlikler gibi).	3.54	1.28
7. Kriz sürecinde işletme personelleri ücretsiz izne ayrılmalıdır.	3.47	1.28
1.Kriz döneminde işletmelerin haftalık iş günü sayısı azaltılabilir.	3.32	1.48
5.Kriz döneminde mevcut menü yapısı düzenlenmelidir/ değiştirilmelidir.	3.24	1.28
11.Kriz döneminde müşterilere promosyonlar ve özel tekliflerde bulunulmalıdır.	3.17	1.36
2.Kriz döneminde üst kademe personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınabilir.	2.68	1.16
6.Kriz döneminde menü fiyatlarında indirimler yapılmalıdır.	2.60	1.29
9.Kriz döneminde işletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların (donanım) kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.	2.36	1.24

Katılımcıların kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin tutumlarına bakıldığında en yüksek ortalamanın “Kriz döneminde ulusal vergi ödemelerinde işletmelere esneklik

sağlanmalı ya da ertelenmelidir.” ($\bar{x}=4.34$) ifadesi ile “Kriz döneminde belediyelere vergi ödeme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.” ($\bar{x}=4.32$) ifadesinde olduğu anlaşılmaktadır. En düşük ortalama ise “Kriz döneminde işletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların (donanım) kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.” ($\bar{x}=2.36$) ifadesi ile “Kriz döneminde menü fiyatlarında indirimler yapılmalıdır.” ($\bar{x}=2.60$) ifadesi olmuştur.

4.4. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, belirli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbiriyle olan ilişkisini incelemek suretiyle bu değişkenleri grup halinde bir araya getirerek bir boyut oluşturmak için kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 225). Faktör analizinin yapılabilmesi için iki temel ön varsayım söz konusudur. Bu varsayımlar; ölçeğin güvenilir olması ve normal dağılım göstermesidir.

Güvenirliğin ölçümü araştırmada kullanılan tekniğin aynı şartlarda aynı sonuçları verip vermediği ve ölçeği oluşturan ifadelerin kendi içinde tutarlı olup olmadığı test edilerek yapılır (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 195). Anket formunun 2. ve 3. kısmını oluşturan ölçeklerin güvenirlik düzeyini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha kriteri esas alınmıştır. Cronbach's Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliğinin yükseldiği ifade edilmektedir. Aşağıdaki tabloda ilgili ölçeklere ilişkin değerler verilmektedir.

Tablo 7. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin güvenirlik ve normal dağılım analizi

İFADELER	İfade silindiğinde Cronbach's Alpha değeri	Skewness	Kurtosis
1.Siparişler azalmaktadır.	0.826	-1.196	0.426
2.Kredi çekmede zorluk yaşanmaktadır.	0.827	-0.160	-0.973
3.Yatırım projeleri ve yenileme bütçesi ertelenmektedir.	0.820	-0.902	-0.112
4.Çalışma ortamında stresli bir deneyim yaşanmaktadır.	0.824	-1.340	0.896
5.Yerel yönetim hizmetleri ertelenmektedir (Eğitim, alt yapı, temizlik, sağlık hizmetleri, ulaştırma vb.).	0.832	-0.594	-0.568

Tablo 7. (Devamı)

6.Karşılaşılan zorluklardan dolayı borçlar ödenememektedir.	0.817	-0.934	-0.115
7.Eğitim bütçemizde kısıntıya gidilmektedir.	0.826	-0.604	-0.500
8.Maliyetlerimiz artmaktadır.	0.828	-1.617	1.993
9.Yüksek personel devri olmaktadır.	0.834	-0.099	-1.100
10.İşletmenin hijyen sanitasyon giderleri artmaktadır.	0.826	-1.588	1.742
11.Sunulan hizmetin kalitesi düşmektedir.	0.850	0.084	-1.379
12.Hiçbir yarar, fırsat sağlamlayamadık, zarar etmekteyiz.	0.821	-0.893	-0.074
13.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda motivasyon düşmektedir.	0.820	-0.887	-0.145
14.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşmaktadır.	0.826	-0.643	-0.449
15.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda iş kaygısı ve panik havası oluşmaktadır.	0.822	-1.137	0.668
Cronbach's Alpha	0.836		

Tablo 8. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin güvenirlik ve normal dağılım analizi

İFADELER	İfade silindiğinde Cronbach's Alpha değeri	Skewness	Kurtosis
1.Paket servislerde artış göstermektedir.	0.751	-0.240	-1.344
2.Kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağlamaktadır.	0.725	-0.357	-1.095
3.İşletmenin devamlılığını sağlamak için yeni yönetim teknikleri uygulanmaktadır.	0.723	-0.395	-0.535
4.İşletme içi sorunları görmemizi sağlamaktadır.	0.727	-0.790	0.019
5.İş süreçlerini (yeniden yapılanma) yeniden gözden geçirmemizi sağlamaktadır.	0.724	-0.682	-0.180
6.Kriz, özgüvenimizi geliştirmemizi sağlamaktadır.	0.745	-0.313	-1.031
7.Yönetimsel verimsizlikleri fark edilmektedir.	0.736	-0.472	-0.345
8.Yiyecek- içecek sektörüne devlet desteği artmaktadır.	0.749	0.001	-1.394
9.Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmektedir.	0.739	-0.489	-0.697
10.Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçilmektedir.	0.722	-0.810	-0.161
Cronbach's Alpha	0.754		

Tablo 9. Kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelerin güvenirlik ve normal dağılım analizi

İFADELER	İfade silindiğinde Cronbach's Alpha değeri	Skewness	Kurtosis
1.Kriz döneminde işletmelerin haftalık iş günü sayısı azaltılabilir.	0.800	-0.268	-1.400
2.Kriz döneminde üst kademe personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınabilir.	0.809	0.386	-0.666
3.Kriz döneminde çalışma saatleri ve çalışma günleri esnetilmelidir.	0.801	-0.402	-0.930
4.Kriz öncesi dönemde işletme personellerinin kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almalıdır.	0.802	-0.795	-0.062
5.Kriz döneminde mevcut menü yapısı düzenlenmelidir/ değiştirilmelidir.	0.802	-0.077	-1.244
6.Kriz döneminde menü fiyatlarında indirimler yapılmalıdır.	0.812	0.389	-0.980
7.Kriz sürecinde işletme personelleri ücretsiz izne ayrılmalıdır.	0.803	-0.550	-0.861
8.Kriz döneminde işletme hizmetlerinin sınırlandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.	0.799	-0.618	-0.643
9.Kriz döneminde işletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların (donanım) kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.	0.819	0.547	-0.814
10.Kriz döneminde televizyon, sosyal medya, gazete veya radyo gibi medya araçlarına gerekli reklamlar verilmelidir.	0.811	-0.733	0.311
11.Kriz döneminde müşterilere indirimler, promosyonlar ve özel tekliflerde bulunulmalıdır.	0.808	-0.112	-1.309
12.Kriz döneminde yeni hizmet kolları oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (Catering ve Özel etkinlikler gibi).	0.801	-0.572	-0.746
13.Kriz döneminde yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanmalıdır.	0.804	-0.508	-0.930
14.Kriz döneminde planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanmalıdır.	0.801	-1.763	3.527
15.Kriz döneminde devlet kurumlarından destek paketleri talep edilmelidir.	0.790	-1.600	1.774
16.Kriz döneminde restoranın yıllık bakım (boya, bakım) giderlerinde kesintiye gidilmelidir.	0.801	-1.061	1.263
17.Kriz döneminde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır.	0.800	-1.598	2.619
18.Kriz döneminde ulusal vergi ödemelerinde işletmelere esneklik sağlanmalı ya da ertelenmelidir.	0.795	-1.431	2.223

Tablo 9. (Devamı)

19.Kriz döneminde belediyelere vergi ödeme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.	0.795	-1.573	2.481
20.Kriz öncesi dönemde işletmeler ulusal ve yerel yiyecek-içecek işletme birliklerine katılarak sektörün gücü artırılmalıdır.	0.797	-1.724	3.308
21.Kriz döneminde devlet kurumları ve ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturulmalıdır.	0.797	-0.530	-0.417
22.Kriz döneminde işletmeler sosyal medya çalışmaları yürüterek kamuoyu ilişkilerini artırmalıdır.	0.796	-1.090	1.018
23.Kriz döneminde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.	0.790	-1.203	1.005
24.Kriz döneminde, işletme itibarı ve imajının güçlendirilmesi için farklı platformlarda çaba gösterilmelidir.	0.798	-0.940	0.485
25.Kriz sürecinde, istihdam edilecek personel ile iletişim kanallarının canlı tutulması sağlanmalıdır.	0.795	-1.284	1.408
26.Kriz döneminde izlenen uygulamalar, işletmelerin yapısında değişikliklere yol açmamalıdır.	0.801	-1.072	0.029
Cronbach's Alpha	0.807		

Üç ölçeğin de 0.75 üzerinde güvenirlik katsayılarına sahip olduğu, dolayısıyla yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 195).

Dağılımın normalliğinin ölçülmesi için ise birçok alternatif test vardır. Kolmogorov Smirnov (>30) ve Shapiro-Wilk testi (<30), bu alternatifler arasında gösterilebilir. Ne var ki özellikle Likert tipi ölçeklerin bu iki testten geçme ihtimali zayıftır. Faktör ortalamasının normal dağılıma uyup uymadığının ölçülebileceği başka bir yöntem de skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerini incelemektir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 226-240).

Araştırma kapsamında; kriz yönetim uygulamaları, krizin olumlu etkileri ve olumsuz etkilerine ilişkin ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılımını tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayıları temel alınmıştır. Çarpıklık katsayısının ± 3 'ten, basıklık katsayısının ± 10 'dan küçük olması normal dağılım varsayımının karşılandığını işaret etmektedir (Kline, 2011). Yapılan analizde ilgili ölçeklerdeki ifadelerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (bk. Tablo 7, 8, 9).

Aşağıda başlıklarda kriz yönetim uygulamaları, krizin olumlu etkileri ve olumsuz etkilerine ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.

4.4.1. Kriz Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Yiyecek içecek işletmelerine koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu krize yönelik uygulamalar hususunda katılımcılara 26 ifade yöneltilmiştir.

Cronbach's Alpha testi sonucunda ortaya çıkan tabloda anketteki her sorunun silinmesi durumunda faktörün güvenilirliğini ne yönde etkileyeceği görülür. Cronbach's Alpha testi sonucunda “9.Kriz döneminde işletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların (donanım) kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.” ifadesinin silinmesiyle Cronbach's Alpha değeri 0.807’den 0.819’a yükseltilmiştir (bk. Tablo 7). Dolayısıyla faktör analiz yapılması için 25 ifade kapsama alınmıştır. Aşağıdaki tabloda ilgili faktörlere yönelik değerler verilmektedir.

Tablo 10. Kriz yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelerin açımlayıcı faktör analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Örgüt ve Sektör	26.Kriz döneminde izlenen uygulamalar, işletmelerin yapısında değişikliklere yol açmamalıdır.	0.690	24.039	0.722
	22.Kriz döneminde işletmeler sosyal medya çalışmaları yürüterek kamuoyu ilişkilerini artırmalıdır.	0.651		
	25.Kriz sürecinde, istihdam edilecek personel ile iletişim kanallarının canlı tutulması sağlanmalıdır.	0.632		
	23.Kriz döneminde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.	0.623		
	16.Kriz döneminde restoranın yıllık bakım (boya, bakım) giderlerinde kesintiye gidilmelidir.	0.509		
	19.Kriz döneminde belediyelere vergi ödeme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.	0.703	9.607	0.721
Devlet Desteği	18.Kriz döneminde ulusal vergi ödemelerinde işletmelere esneklik sağlanmalı ya da ertelenmelidir.	0.676		
	14.Kriz döneminde planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanılmalıdır.	0.639		
	17.Kriz döneminde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır.	0.617		
Pazarlama	12.Kriz döneminde yeni hizmet kolları oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (Catering ve Özel etkinlikler gibi).	0.774	8.061	0.640
	13.Kriz döneminde yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanılmalıdır.	0.715		
	24.Kriz döneminde, işletme itibarı ve imajının güçlendirilmesi için farklı platformlarda çaba gösterilmelidir.	0.628		

Tablo 10. (Devamı)

Finansman	2.Kriz döneminde üst kademe personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınabilir.	0.665	5.876	0.529
	8.Kriz döneminde işletme hizmetlerinin sınırlandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.	0.615		
	7.Kriz sürecinde işletme personelleri ücretsiz izne ayrılmalıdır.	0.603		
	5.Kriz döneminde mevcut menü yapısı düzenlenmelidir/ değiştirilmelidir.	0.493		
İnsan Kaynakları	1.Kriz döneminde işletmelerin haftalık iş günü sayısı azaltılabilir.	0.805	5.366	0.708
	3.Kriz döneminde çalışma saatleri ve çalışma günleri esnetilmelidir.	0.761		
Sektör ve İşbirliği	21.Kriz döneminde devlet kurumları ve ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturulmalıdır.	0.668	5.036	0.415
	6.Kriz döneminde menü fiyatlarında indirimler yapılmalıdır.	0.655		
	20.Kriz öncesi dönemde işletmeler ulusal ve yerel yiyecek-içecek işletme birliklerine katılarak sektörün gücü artırılmalıdır.	0.451		
TOPLAM			57.986	0.806
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:		0.805		
df:		210		
(Bartlett's Test) Sig:		0.000		

Ölçek, varimax metodu ve 0.40 kesinlik değeri üstünde yer alan faktörlerin boyutlandırılması işlemi uygulanmıştır. Rotated Component Matrix tablosunda birbirine 0.10'luk yakın faktör ağırlıkları olan 11,10,15 ve 4. ifade değerlendirme dışı bırakılarak, her madde atıldıktan sonra faktör analizi tekrar yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO ve Bartlett's Testi 0.805, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: 0.00 olduğu ve çıkarılan ifadelerden sonra Crobach's Alpha değeri 0.806 olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's Testi $0.805 > 0.5$ olması faktör analizi girdilerinin homojen dağıldığını, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: $0.00 < 0.05$ olması kullanılan değerlerin anlamlı olduğu ve Alpha değerinin 0.8'den büyük olduğu için güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 226).

Açıklanan toplam varyansa bakıldığında ise değişkenlerin 6 faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktörün toplam varyansın % 24.039'unu, ikinci faktör % 9.607'sini, üçüncü faktör % 8.061'ini, dördüncü faktör % 5.876'sını, beşinci faktör % 5.366'sını ve altıncı faktör % 5.036'sını açıklamaktadır. Bu altı faktörün, ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 57.986'dır. Toplam varyansın % 50'den yüksek olması için açıklama düzeyi yeterli olduğu söylenebilir.

Faktörler üzerinde yapılan güvenirlik analizinde bir değerin kabul edilebilmesi için en az Crobach's Alpha değerinin 0.7 olması istenir. Fakat kimi zaman yer alan ifadelerin azlığı ve örneklem sayısının yeterli düzeyde olmaması gibi hususlardan ötürü oluşan güvenirlik değeri, Saruhan ve Özdemirci (2018; 233) tarafından belirtilen hususlardan dolayı 0.5 ve üstü değerlerinin de kabul edilebilir bir oran olduğunu belirtmektedirler. Faktörlerden örgüt ve sektör Crobach's Alpha değeri 0.722, devlet desteği 0.721, pazarlama 0.640, finansman 0.529, insan kaynakları 0.708 olarak 0.5 değerinin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Fakat Alpha değeri 0.415 çıkan sektör ve işbirliği boyutu analizler için yeterli güvenirlik değerine sahip olmadığından ileriki analizlere alınmamıştır.

4.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Yiyecek içecek işletmelerine koronavirüs (Covid-19) pandemisinin ortaya çıkardığı olumlu sonuçlara ilişkin katılımcılara 10 ifade yöneltilmiştir.

Tablo 11. Krizin olumlu sonuçları ile ilgili ifadelerin faktör analiz

Faktörler	İfadeler	Faktör ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenirlik
Yönetimsel Karar	4.İşletme içi sorunları görmemizi sağlamaktadır.	0.768	32.661	0.720
	3.İşletmenin devamlılığını sağlamak için yeni yönetim teknikleri uygulanmaktadır	0.768		
	5.İş süreçlerini (yeniden yapılanma) yeniden gözden geçirmemizi sağlamaktadır.	0.706		
	2.Kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağlamaktadır.	0.567		
	7.Yönetimsel verimsizlikleri fark edilmektedir.	0.486		
	1.Paket servislerde artış göstermektedir.	0.484		
Teşvik	8.Yiyecek- içecek sektörüne devlet desteği artmaktadır.	0.808	18.185	0.608
	9.Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmektedir	0.643		
	6.Kriz, özgüvenimizi geliştirmemizi sağlamaktadır.	0.636		
	10.Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçilmektedir.	0.471		
TOPLAM			50.846	0.754
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:		0.788		
df:		45		
(Bartlett's Test) Sig:		0.000		

Faktör Analiz sonucunda KMO ve Bartlett's Testi 0.778, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: 0.00 olduğu ve Alpha değeri 0.754 olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's Testi 0.778 > 0.5 olması faktör analizi girdilerinin homojen dağıldığını, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: 0,00<0.05 olması kullanılan değerlerin anlamlı olduğu ve Alpha değerinin 0.7'den büyük olduğu için güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Açıklanan toplam varyansa bakıldığında ise değişkenlerin 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör “yönetimsel karar” ikinci faktör ise “teşvik” olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktörün toplam varyansın % 32.661'ini, ikinci faktör % 18.185'ini açıklamaktadır. Bu iki faktörün, ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 50.846'dır. Toplam varyansın % 50'den yüksek olması için açıklama düzeyi yeterli olduğu söylenebilir.

4.4.3. Krizin Olumsuz Sonuçları Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Yiyecek içecek işletmelerine koronavirüs (covid-19) pandemisinin neden olduğu olumsuz sonuçlara ilişkin katılımcılara 15 ifade yöneltilmiştir. Ölçekteki ifadelerin hangilerinin birbiriyle yakın algılandığını ölçmek için faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 12. Krizin olumsuz sonuçları ile ilgili ifadelerin faktör analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Düşük Motivasyon	8.Maliyetlerimiz artmaktadır.	0.761	31.803	0.776
	15.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda iş kaygısı ve panik havası oluşmaktadır.	0.722		
	10.İşletmenin hijyen sanitasyon giderleri artmaktadır.	0.679		
	14.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşmaktadır.	0.615		
	13.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda motivasyon düşmektedir.	0.526		
	12.Hiçbir yarar, fırsat sağlamlayamadık, zarar etmekteyiz.	0.455		
	2.Kredi çekmede zorluk yaşanmaktadır.	0.751		
Yetersiz Destek Hizmetleri	3.Yatırım projeleri ve yenileme bütçesi ertelenmektedir.	0.730	10.133	0.727
	4.Çalışma ortamında stresli bir deneyim yaşanmaktadır.	0.624		

Tablo 12. (Devamı)

Eksik Hizmet	1.Siparişler azalmaktadır.	0.612	9.023	0.501
	5.Yerel yönetim hizmetleri ertelenmektedir. (Eğitim, alt yapı, temizlik, sağlık hizmetleri vb.)	0.555		
	11.Sunulan hizmetin kalitesi düşmektedir.	0.786		
	9.Yüksek personel devri olmaktadır.	0.689		
	7.Eğitim bütçemizde kısıntıya gidilmektedir.	0.458		
	TOPLAM			
Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği:		0.868		
df:		91		
(Bartlett's Test) Sig:		0.000		

Ölçek, varimax metodu ve 0.40 kesinlik değeri üstünde yer alan faktörlerin boyutlandırılması işlemi uygulanmıştır. Rotated Component Matrix tablosunda birbirine 0.10'luk yakın faktör ağırlıkları olan 6.ifade değerlendirme dışı bırakılarak, madde atıldıktan sonra faktör analizi tekrar yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO ve Bartlett's Testi 0.868, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: 0.00 olduğu ve çıkarılan ifadeden sonra Crobach's Alpha değeri 0.817 olduğu tespit edilmiştir. KMO ve Bartlett's Testi 0.805 > 0.5 olması faktör analizi girdilerinin homojen dağıldığını, Bartlett's Test of Sphericity'de Sig: 0.00<0.05 olması kullanılan değerlerin anlamlı olduğu ve Alpha değerinin 0.8'den büyük olduğu için güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Açıklanan toplam varyansa bakıldığında ise değişkenlerin 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör “düşük motivasyon” ikinci faktör “yetersiz destek hizmetleri” üçüncü faktör ise “eksik hizmet” olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktörün toplam varyansın % 31.803'ünü, ikinci faktör % 10.133'ünü, üçüncü faktör % 9.023'ünü açıklamaktadır. Bu 3 faktörün, ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 50.95'dur. Toplam varyansın % 50'den yüksek olması için açıklama düzeyi yeterli olduğu söylenebilir.

4.5. Ölçek Boyutlarına İlişkin Normallik Varsayımı Testi

Faktör analizi yöntemiyle ilgili ölçeklere ait boyutlar içerisinde yer alan ifadelerin hepsi kendi boyutları altında ortalamaları dikkate alınarak normallik testine tabi tutulmuştur.

Aşağıda başlıklarda kriz yönetim uygulamaları, krizin olumlu etkileri ve olumsuz etkilerine ilişkin normal varsayım sonuçları verilmektedir.

Tablo 13. Kriz yönetimi uygulamaları ait boyutların normallik varsayımı analizi

ÖLÇEK	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Örgüt ve sektör	3.98	0.73	-1.224	0.165	1.805	0.329
Devlet desteği	4.30	0.67	-1.024	0.165	0.864	0.329
Pazarlama	3.66	0.92	-0.627	0.165	-0.180	0.329
Finansman	3.28	0.79	-0.263	0.165	-0.204	0.329
İnsan kaynakları	3.43	1.19	-0.263	0.165	-1.170	0.329

Faktörlerin normallik testinde boyutların ortalaması en düşük 3.28 ile en yüksek 4.30 arasında, standart sapmanın ise 0.67 ile 1.19 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Test kapsamında Skewness en düşük değeri -1.224 en yüksek değeri -0.263'dür. Kurtosis en düşük değeri -1.170 en yüksek değeri 1.805'dir. Bu da değişkenlerin normal bir dağılımda olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Krizin olumsuz sonuçlarına ait boyutların normallik varsayımı analizi

ÖLÇEK	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Düşük Motivasyon	4.05	0.75	-0.743	0.165	0.163	0.329
Yetersiz Destek Hizmetleri	3.82	0.83	-0.648	0.165	0.088	0.329
Eksik Hizmet	3.31	0.92	-0.046	0.165	-0.770	0.329

Faktörlerin normallik testinde boyutların ortalaması en düşük 3.31 ile en yüksek 4.05 arasında, standart sapmanın ise 0.75 ile 0.92 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Test kapsamında Skewness en düşük değeri -0.743 en yüksek değeri -0.046'dır. Kurtosis en düşük değeri -0.770 en yüksek değeri 0.163'dur. Bu da değişkenlerin normal bir dağılımda olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Krizin olumlu sonuçlarına ait boyutların normallik varsayımı analizi

ÖLÇEK	Ortalama	Std. Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Yönetimsel Karar	3.52	0.78	-0.331	0.165	-0.377	0.329
Teşvik	3.36	0.88	-0.199	0.165	-0.534	0.329

Faktörlerin normallik testinde boyutların ortalaması en düşük 3.36 ile en yüksek 3.52 arasında, standart sapmanın ise 0.78 ile 0.88 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Test kapsamında Skewness en düşük değeri -0.331 en yüksek değeri -0.199'dur.

Kurtosis en düşük değeri -0.534 en yüksek değeri -0.377'dur. Bu da değişkenlerin normal bir dağılımda olduğunu göstermektedir.

4.6. Fark Testleri

4.6.1. T Testine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında Covid-19 pandemisinin neden olduğu krize yönelik uygulamalardan elde edilen beş faktör ile yiyecek içecek işletme şekli arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için T-testi analizi kullanılmıştır.

Tablo 16. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin yiyecek içecek işletme şekline göre karşılaştırılması

Faktörler	İşletme şekli	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata ort.	Levene Test Sig.	t	Sig.(2 tailed)
Örgüt ve Sektör	Bağımsız İşletme	176	4.016	0.668	0.050	0.002	1.120	0.268
	Zincir İşletme	41	3.839	0.958	0.150			
Devlet Desteği	Bağımsız İşletme	176	4.325	0.682	0.051	0.654	1.012	0.313
	Zincir İşletme	41	4.207	0.630	0.098			
Pazarlama	Bağımsız İşletme	176	3.712	0.930	0.070	0.649	1.613	0.108
	Zincir İşletme	41	3.455	0.865	0.135			
Finansman	Bağımsız İşletme	176	3.314	0.791	0.060	0.401	1.184	0.238
	Zincir İşletme	41	3.152	0.768	0.120			
İnsan Kaynakları	Bağımsız İşletme	176	3.514	1.190	0.090	0.393	2.151	0.033
	Zincir İşletme	41	3.073	1.149	0.179			

T-testinde farkların anlamlılığını anlamak için iki değere bakılmalıdır. Bunlardan ilki “Levene's Test for Equality of Variances” kısmındaki sig. değeridir. Bu değer 0.05 üstünde olması varyansların homojen dağıldığını gösterir. İkincisi ise “t-test for Equality of Means” kısmındaki sig.(2 tailed) değeridir. Bu değer varyanslar homojen gösterip göstermediği dikkate alınır. Bu değerler 0.05'in altında ise farklılaşma olduğu tespit edilir.

Bu sonuçlara göre; insan kaynakları faktörünün varyansların homojen dağıldığı ve bağımsız işletmeler ile zincir işletmeler arasında anlamlı bir tutum olduğu tespit edilmiştir. Krize yönelik uygulamalarda bağımsız işletmelerin insan kaynaklarına ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. Bağımsız işletmeler ile zincir işletmeler arasındaki ortalama fark 0.441'dir.

4.6.2. Anova Testine İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında Covid-19 pandemisinin neden olduğu krize yönelik uygulamalardan elde edilen beş faktör ile yiyecek içecek sektöründe çalışma yılı, katılımcıların işletmedeki pozisyonları ve işletmelerin hizmet yılı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için Varyans analizi kullanılmıştır.

Varyans analizi (Anova Testi), belirli bir konuda ikiden fazla grubun arasında anlamlı fark olup olmadığını ölçmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 308). One-way Anova testinde sig. değeri, gruplar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya koyar. Bu değer 0.05'in altındaysa test anlamlıdır. Gruplar arasında farkın ne yönde olduğunu ortaya koymak için ise gruplara karşılaştırma testi (pos hoc test) uygulanır. Bu testteki sig. değeri 0.05'in üstünde olması varyansların homojen dağıldığını gösterir. Varyanslar homojen dağıldığında ($p>0.05$) Tukey (veya Scheffe) testi, varyanslar homojen dağılmadığında ise ($p>0.05$) Games-Howell testi sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 17. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin yiyecek içecek sektöründe çalışma yılına göre karşılaştırması

Bağımlı Değişkenler	Yiyecek içecek sektöründe çalışma yılı	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Anova testi (sig.)	Anlamlı Farklar	Varyansların Homojenlik Testi
Devlet Desteği	A) 1-3	43	4.157	0.664	0.101	0.004	D>A; D>C	0.061
	B) 4-7	42	4.220	0.663	0.102			
	C) 8-11	38	4.105	0.827	0.134			
	D) 12 ve üstü	94	4.487	0.567	0.059			
	Toplam	217	4.303	0.672	0.046			
Finansman	A) 1-3	43	3.134	0.810	0.123	0.003	C<B; C<D	0.305
	B) 4-7	42	3.446	0.633	0.098			
	C) 8-11	38	2.934	0.716	0.116			
	D) 12 ve üstü	94	3.420	0.820	0.085			
	Toplam	217	3.283	0.787	0.053			
Örgüt Ve Sektör	A) 1-3	43	3.888	0.621	0.095	0.127	---	0.113
	B) 4-7	42	4.033	0.638	0.099			
	C) 8-11	38	3.779	0.904	0.147			
	D) 12 ve üstü	94	4.085	0.732	0.075			
	Toplam	217	3.982	0.733	0.050			
Pazarlama	A) 1-3	43	3.628	0.774	0.118	0.730	---	0.055
	B) 4-7	42	3.810	0.868	0.134			
	C) 8-11	38	3.623	0.968	0.157			
	D) 12 ve üstü	94	3.631	0.993	0.102			
	Toplam	217	3.664	0.922	0.063			

Tablo 17. (Devamı)

İnsan Kaynakları	A) 1-3	43	3.326	1.117	0.170	0.191	---	0.087
	B) 4-7	42	3.452	1.070	0.165			
	C) 8-11	38	3.118	1.343	0.218			
	D) 12 ve üstü	94	3.596	1.201	0.124			
	Toplam	217	3.431	1.192	0.081			

Bu sonuçlara göre; devlet desteği ile finansman faktörleri anlamlı olduğu ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir.

Devlet desteği faktöründe 12 yıl ve üstü çalışanların 1-3 yıl ile 8-11 yıl arasında sektör tecrübesi olanlarla anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda 12 yıl ve üstü çalışanların devlet desteğine ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. 12 yıl ve üstü ile 8-11 yıl aralarında ortalama fark 0.381, 1-3 yıl ile 0.329'dur.

Finansman faktöründe ise 8-11 yıl çalışanların 4-7 yıl ile 12 yıl ve üstü çalışanlarla anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda 12 yıl ve üstü çalışanların finansmana ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. 8-11 yıl ile 12 yıl ve üstü ile aralarında ortalama fark olarak -0.486, 4-7 yıl ile -0.512'dir.

Tablo 18. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin işletmedeki pozisyona göre karşılaştırması

Bağımlı Değişkenler	İşletmedeki pozisyon	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Anova testi (sig.)	Anlamlı Farklar	Varyansların Homojenlik Testi
Devlet Desteği	A) İşletme Sahibi	71	4.306	0.755	0.090	0.004	B>C	0.049
	B) Yönetici (yetkili)	88	4.449	0.574	0.061			
	C) Şef garson, aşçı başı vb.	58	4.078	0.653	0.086			
	Toplam	217	4.303	0.672	0.046			
Finansman	A) İşletme Sahibi	71	3.380	0.765	0.091	0.000	C<A; C<B	0.862
	B) Yönetici (yetkili)	88	3.438	0.766	0.082			
	C) Şef garson, aşçı başı vb.	58	2.931	0.749	0.098			
	Toplam	217	3.283	0.787	0.053			

Tablo 18. (Devamı)

Örgüt ve Sektör	A) İşletme Sahibi	71	3.997	0.819	0.097	0.049	B>C	0.248
	B) Yönetici (yetkili)	88	4.095	0.705	0.075			
	C) Şef garson, aşçı başı vb.	58	3.793	0.630	0.083			
	Toplam	217	3.982	0.733	0.050			
Pazarlama	A) İşletme Sahibi	71	3.441	1.028	0.122	0.045	B>A	0.056
	B) Yönetici (yetkili)	88	3.780	0.788	0.084			
	C) Şef garson, aşçı başı vb.	58	3.759	0.940	0.123			
	Toplam	217	3.664	0.922	0.063			
İnsan Kaynakları	A) İşletme Sahibi	71	3.458	1.261	0.150	0.068	---	0.210
	B) Yönetici (yetkili)	88	3.602	1.081	0.115			
	C) Şef garson, aşçı başı vb.	58	3.138	1.231	0.162			
	Toplam	217	3.431	1.192	0.081			

Bu sonuçlara göre; devlet desteği, finansman, örgüt ve sektör ve pazarlama faktörlerinin anlamlı olduğu ve varyanslarda finansman, örgüt ve sektör ile pazarlama faktörünün homojen dağıldığı, devlet desteğinin ise homojen dağılmadığı tespit edilmiştir.

Devlet desteği faktöründe yönetici (yetkili) çalışanlar ile şef garson, aşçı başı vb. çalışanlar arasında işletmedeki pozisyon olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda yönetici (yetkili) çalışanların devlet desteğine ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. Yönetici (yetkili) çalışanlar ile şef garson, aşçı başı vb. arasında ortalama fark 0.371'dir.

Finansman faktöründe şef garson, aşçı başı vb. çalışanların, işletme sahibi ve yönetici (yetkili) çalışanlar ile anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda yönetici (yetkili) çalışanların finansmana ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. Şef garson, aşçı başı vb. çalışanları ile işletme sahibi arasında ortalama fark -0.449, yönetici (yetkili) çalışanlarla ise -0.506'dır.

Örgüt ve sektör faktöründe yönetici (yetkili) çalışanlar ile şef garson, aşçı başı vb. çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda yönetici (yetkili) çalışanların örgüt ve sektöre ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir.

Yönetici (yetkili) çalışanlar ile şef garson, aşçı başı vb. çalışanlar arasında ortalama fark 0.302'dir.

Pazarlama faktöründe ise yönetici (yetkili) çalışanlar ile işletme sahipleri arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda yönetici (yetkili) çalışanların pazarlamaya ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. Yönetici (yetkili) çalışanlar ile işletme sahipleri arasında ortalama fark 0.339'dur.

Tablo 19. Kriz yönetim uygulamalarına ait faktörlerin işletmenin hizmet yılına göre karşılaştırması

Bağımlı Değişkenler	İşletme hizmet yılı	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Anova testi (sig.)	Anlamlı Farklar	Varyansların Homojenlik Testi
Devlet Desteği	A) 1-3	34	4.184	0.672	0.115	0.330	---	0.704
	B) 4-7	60	4.275	0.673	0.087			
	C) 8-11	44	4.244	0.769	0.116			
	D) 12 ve üstü	79	4.408	0.610	0.069			
	Toplam	217	4.303	0.672	0.046			
Finansman	A) 1-3	34	3.456	0.667	0.114	0.530	---	0.446
	B) 4-7	60	3.254	0.842	0.109			
	C) 8-11	44	3.199	0.828	0.125			
	D) 12 ve üstü	79	3.278	0.773	0.087			
	Toplam	217	3.283	0.787	0.053			
Örgüt ve Sektör	A) 1-3	34	3.976	0.628	0.108	0.170	---	0.154
	B) 4-7	60	3.813	0.836	0.108			
	C) 8-11	44	4.027	0.769	0.116			
	D) 12 ve üstü	79	4.089	0.657	0.074			
	Toplam	217	3.982	0.733	0.050			
Pazarlama	A) 1-3	34	3.559	0.931	0.160	0.469	---	0.789
	B) 4-7	60	3.667	0.885	0.114			
	C) 8-11	44	3.848	0.919	0.139			
	D) 12 ve üstü	79	3.603	0.949	0.107			
	Toplam	217	3.664	0.922	0.063			
İnsan Kaynakları	A) 1-3	34	3.750	1.024	0.176	0.048	A>B; A>C	0.266
	B) 4-7	60	3.233	1.173	0.151			
	C) 8-11	44	3.159	1.270	0.192			
	D) 12 ve üstü	79	3.595	1.190	0.134			
	Toplam	217	3.431	1.192	0.081			

Bu sonuçlara göre; insan kaynakları faktörünün anlamlı olduğu ve varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları faktöründe ise 1-3 yıl hizmet vere işletmelerin 4-7 yıl ile 8-11 yıl hizmet veren işletmeler arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Krize yönelik uygulamalarda 1-3 yıl hizmet veren işletmelerin insan kaynaklarına ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. 1-3 yıl ile 4-7 yıl hizmet veren işletmelerin aralarında ortalama fark olarak 0.517, 8-11 yıl ile 0.591'dir.

4.7. İlişki Testleri

4.7.1. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koyar. İki değişken arasında pozitif ilişkinin olması, bu iki değişkenden birinin değerinin artmasının diğerinin de değerini artıracığı ya da birinin değerinin azalması durumunda diğerinin de değerinin azalacağı anlamına gelir (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 247).

Korelasyon kat sayısı (r), -1 ile +1 arasında bir değerdir. Bu kat sayı +1'e yakınsa iki değişken arasında pozitif ilişkinin, -1'e yakınsa iki değişken arasındaki negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılır. Korelasyon kat sayısının 0'a yaklaşması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığının göstergesidir. Sosyal bilimlerde korelasyon kat sayısının 0-0.3 arasında çıkması düşük, 0.3-0.7 arasında çıkması orta, 0.7-1 arasında çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin göstergesi olarak değerlendirilir (Büyüköztürk, 2019; 32).

Tablo 20. Krizin olumsuz sonuçlarının kriz yönetim uygulamaları ile ilişkisi

		Kriz Yönetim Uygulamaları				
Değişkenler		Örgüt ve Sektör	Devlet Desteği	Pazarlama	Finansman	İnsan Kaynakları
Krizin olumsuz etkileri	Düşük Motivasyon	r	0.547**	0.647**	0.289**	0.348**
		p	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	217	217	217	217
	Yetersiz Destek Hizmetleri	r	0.470**	0.476**	0.315**	0.356**
		p	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	217	217	217	217
	Eksik Hizmet	r	0.155*	0.135*	0.138*	0.271**
		p	0.022	0.047	0.042	0.000
		N	217	217	217	217

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 20’de kriz döneminde yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştıkları olumsuz sonuçları ile kriz yönetim uygulamaları boyutları arasında korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre: Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu kriz döneminin olumsuz sonuçlarına ait ifadeler ile kriz yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Faktörler arasında en fazla ilişki düşük motivasyon ile devlet desteği (0.647**), yetersiz destek hizmetleri ve devlet desteği (0.476**) ve eksik hizmet ve insan kaynakları (0.288**) boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21. Krizin olumlu sonuçlarının kriz yönetim uygulamaları ile ilişkisi

Değişkenler			Kriz Yönetim Uygulamaları				
			Örgüt ve Sektör	Devlet Desteği	Pazarlama	Finansman	İnsan Kaynakları
Krizin olumlu etkileri	Yönetimsel karar	r	0.525**	0.468**	0.237**	0.367**	0.309**
		p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
		N	217	217	217	217	217
	Teşvik	r	0.410**	0.244**	0.155*	0.287**	0.189**
		p	0.000	0.000	0.022	0.000	0.005
		N	217	217	217	217	217

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 21’de kriz döneminde yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştıkları olumlu sonuçları ile kriz yönetim uygulamaları boyutları arasında korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır Bu sonuçlara göre: Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu kriz döneminin olumlu sonuçlarına ait ifadeler ile kriz yönetimi uygulama boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki vardır. Faktörler arasında en fazla ilişki yönetimsel karar ile örgüt ve sektör (0.525**), teşvik ile ve örgüt ve sektör (0.410**) boyutları arasında olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisini araştırır.

Standardize edilmiş Beta kat sayısına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin önemini gösterir. Bu kat sayılar, bağımsız değişkende yaşanacak 1 Standart Sapma şiddetindeki değişim bağımlı değişkeni etkileme oranını gösterir. Regresyon katsayılarına ilişkin katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testinin sonuçlarına göre Sig.=0.000<0.05 ise anlamlı bir etki gözükmemektedir. R² ise bağımsız

değişkenin bağımlı değişkendeki değişimleri yüzdelik olarak açıklamaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2018; 258).

Bu bölümde, yiyecek ve içecek işletmelerinde yaşanan krizin olumlu ve olumsuz etkilerinin kriz yönetim uygulamaları boyutları üzerine etkileri ölçülmektedir. Ortaya çıkan değerler aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 22. Krizin olumsuz sonuçlarının kriz yönetim uygulamalarına etkisi

	Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Bağımlı değişken: ilgi düzeyi
		B	Std. Hata	Beta			
Örgüt ve Sektör	Sabit	1.602	0.247		6.486	0.000	
	Düşük Motivasyon	0.416	0.067	0.427	6.233	0.000	F=36.914; R ² =0.342; P=0.000
	Yetersiz Destek Hizmetleri	0.221	0.060	0.249	3.701	0.000	
	Eksik Hizmet	-0.044	0.047	-0.055	-0.933	0.352	
Devlet Desteği	Sabit	1.894	0.207		9.133	0.000	
	Düşük Motivasyon	0.520	0.056	0.582	9.275	0.000	F=57.861; R ² =0.449; P=0.000
	Yetersiz Destek Hizmetleri	0.149	0.050	0.183	2.976	0.003	
	Eksik Hizmet	-0.080	0.040	-0.109	-2.003	0.046	
Pazarlama	Sabit	1.851	0.360		5.148	0.000	
	Düşük Motivasyon	0.194	0.097	0.159	2.002	0.047	F=9.591; R ² =0.119; P=0.000
	Yetersiz Destek Hizmetleri	0.246	0.087	0.220	2.837	0.005	
	Eksik Hizmet	0.026	0.069	0.025	0.369	0.712	
Finansman	Sabit	1.308	0.296		4.414	0.000	
	Düşük Motivasyon	0.185	0.080	0.177	2.315	0.022	F=15.629; R ² =0.180; P=0.000
	Yetersiz Destek Hizmetleri	0.207	0.072	0.217	2.889	0.004	
	Eksik Hizmet	0.132	0.057	0.153	2.313	0.022	
İnsan Kaynakları	Sabit	0.466	0.449		1.038	0.301	
	Düşük Motivasyon	0.266	0.121	0.168	2.196	0.029	F=15.429; R ² =0.179; P=0.000
	Yetersiz Destek Hizmetleri	0.294	0.108	0.204	2.715	0.007	
	Eksik Hizmet	0.230	0.086	0.177	2.668	0.008	

Tablo 22’de krizin olumsuz etkileri kriz yönetim uygulama boyutları üzerine etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde olumsuz boyutların; devlet desteği, finansman ve insan kaynakları modelleri üzerine etkileri anlamlı çıkarken

pazarlama ve örgüt ve sektör modelleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla üç modellemenin geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 23. Krizin olumlu sonuçlarının kriz yönetim uygulamalarına etkisi

	Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Bağımlı değişken: ilgi düzeyi
		B	Std. Hata	Beta			
Örgüt ve Sektör	Sabit	1.917	0.211		9.086	0.000	F=50.042; R ² =0.319; P=0.000
	Yönetimsel Karar	0.404	0.059	0.428	6.877	0.000	
	Teşvik	0.192	0.052	0.229	3.677	0.000	
Devlet Desteği	Sabit	2.803	0.207		13.553	0.000	F=30.500; R ² =0.222; P=0.000
	Yönetimsel Karar	0.385	0.058	0.445	6.681	0.000	
	Teşvik	0.043	0.051	0.056	0.842	0.401	
Pazarlama	Sabit	2.553	0.312		8.190	0.000	F=6.838; R ² =0.060; P=0.001
	Yönetimsel Karar	0.248	0.087	0.209	2.861	0.005	
	Teşvik	0.070	0.077	0.067	0.914	0.362	
Finansman	Sabit	1.731	0.252		6.859	0.000	F=19.748; R ² =0.156; P=0.000
	Yönetimsel Karar	0.303	0.070	0.299	4.310	0.000	
	Teşvik	0.145	0.062	0.161	2.324	0.021	
İnsan Kaynakları	Sabit	1.600	0.395		4.054	0.000	F=11.817; R ² =0.099; P=0.000
	Yönetimsel Karar	0.427	0.110	0.279	3.892	0.000	
	Teşvik	0.097	0.097	0.071	0.995	0.321	

Tablo 23’de krizin olumlu etkilerinin kriz yönetim uygulama boyutları üzerine etkileri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde olumlu etkilerin örgüt ve sektör ile finansman boyutları üzerine etkileri anlamlı olduğu diğer modellemelerde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla iki modellemenin geçerli olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Zaman içerisinde gelişme gösteren yiyecek içecek sektörü dönem dönem farklı etkenlerden dolayı kriz süreçleri başlasa da etkisi çok fazla hissedilmemiş veya bulunan kısa süreli çözümler ile bertaraf edilmiştir. Fakat Covid-19 pandemisi ile birlikte salgının bulaşmasını engellemek için alınan kararlar (sokağa çıkma yasağı, karantina, ulaşım kısıtlamaları vb.) gündelik yaşam pratiğimizin değişmesine neden olmuş ve tarihte görülmemiş bir şekilde küresel olarak birçok sektörün faaliyetlerini bir anda durma noktasına getirmiştir. Hiç beklenmedik anda ortaya çıkan bu olumsuz durum işletmelerin planlı düzenini bozmuş, faaliyetlerinin sürekliliği etkilemiş, yönetici ve iş görenlerin üzerinde kaygı ve stresi artırmış ve acil çözülmesi gereken sorunlar ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çalışmada Covid-19 pandemisinin yiyecek-içecek işletmeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ile işletme kriz yönetim uygulamalarına yönelik yapılan çalışmalar ve çalışanların tutumlarına yönelik birçok boyut ele alınmıştır.

Covid-19 salgın hastalığının yayılmasını önlemek için alınan tedbirler kapsamında yiyecek içecek işletmelerinin geçici bir süre faaliyetlerinin durmasından dolayı çeşitli olumsuz etkiler oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Bu etkilerden azalan siparişler çalışanlarda iş kaygısı ve panik havası oluşturmuş ve çalışma ortamında stresli bir deneyim yaşanmasına sebep olmuştur. Ayrıca uygulanması gereken hijyen kuralları, işletmelerde hijyen sanitasyon giderlerinin artmasına neden olmuş ve bu durumun maliyetleri de etkilediği saptanmıştır. Bu olumsuz süreçte işletme sahipleri, yönetici ve çalışanlarının, iş kaygısı yaşadığı, motivasyonlarının bozulduğu ve psikolojik sorunlarla karşılaştığı tespit edilmiştir. Durgun ve Gövdere'de (2008) çalışmasında 2008 küresel krizinde konaklama işletmelerinin pazar paylarının azaldığı, oda fiyatlarının ve kar marjının düştüğü, işletme borçlarının arttığı, satışların ve yatırımların azaldığı ve çalışanlarda iş kaygısının arttığını belirtmiştir. Akıncı vd. (2012) çalışmasında işletmede çalışan personelin işini kaybetme korkusu ile personelin stres ve huzursuzluk yükünün arttığı bu bağlamda motivasyonunu kaybettiği, satışların ve oda fiyatlarının düştüğü ve karlılığın azaldığı belirtmiştir. Özhasar (2019) ise çalışmasında doluluk oranlarının azaldığı ve fiyatların düştüğü, çalışanlarda gelecek kaygısı olduğu, personelin huzurunu kaybettiği ve iş kaybetme düşüncesinin oluştuğunu belirterek çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çoban (2020) çalışmasında işletmede çalışan personelin panik, şüphe ve endişeye kapılması, korku nedeniyle işten ayrılmak istediği, moral ve

motivasyonunun düştüğü ve personelde anksiyete bozukluğunun görüldüğünü tespit etmiştir. Ergin (2021) kriz yönetim uygulamalarında başarılı olmak için kriz dönemlerinde, stres durumu yaratan salgına karşı işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların psikolojik seviyelerini yüksek tutmaları gerektiğine değinmiştir.

Katılımcılar yiyecek içecek işletmelerinde servis esnasında kullanılan çatal-bıçak gibi malzemelerin tek kullanımlık poşetlere konulması, bardak ve tuzluk-karabiberlik gibi malzemelerin tek kullanımlık olması, masalara dezenfektan ve ıslak mendil konulması, masa ve sandalyelerin her müşteri kaldıktan sonra dezenfektan ile silinmesi, paket servislerde yemeğin daha steril olarak servis edilmesi için daha uygun ekipmanların kullanılması maliyetleri artırsa da hizmet kalitesini düşürmemiş aksine daha iyi seviyeye getirdiğini ifade etmiştir. Sariatun'da (2019) seyahat acentelerine yönelik yaptığı çalışmada kriz dönemlerinde turizm işletmelerinin hizmet kalitesinin düşmediği sonucuna varmıştır. Bilgen'de (2021) çalışmada İçişleri Bakanlığı'nın yayınladığı genelgeye bağlı kalarak işletmelerin %50 kapasite ile çalışması ve her alanda hijyen sanitasyon ekipmanlarının kullanılması hizmet kalitesini artırsa da işletmelerin mali yönden gider kalemlerini artırdığını tespit etmiştir.

Covid-19 sürecinde işletmelerde çeşitli olumsuz etkiler oluşmasına rağmen çeşitli olumlu etkilerinin de olduğu söylenebilir. Çiftçi (2015) kriz bir öğrenme aracı olarak kullanılması durumunda; yaratacağı zararın azalacağı, olası hasarların en aza indirilebileceği ve krizin bir fırsata dönüştürülerek, yeni pazarlara açılma imkânı olabileceğini öne sürmüştür. Akıncı vd. (2012) çalışmada krizin olumlu etkileri değerlendirildiğinde; müşteriye verilen değer arttığı, yeni pazarlar bulmaya yönelik çalışmaların yapıldığı, hizmette kalitenin değerinin daha iyi anlaşıldığı, krizin ekip çalışmasını ve eğitim etkinliklerine verilen önemin artmasını sağladığını belirtmiştir. Bu araştırmada ise, katılımcılar işletmede daha önceden fark edilemeyen sorunları tespit ederek çözüm kabiliyetlerini artırdığını, bu süreçte hem yönetsel hem de mali olarak yapılan hataların fark edildiğini ve finansal anlamda güçlü bir arka plana sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Fakat devlet desteği konusunda yiyecek içecek işletmelerinin olumlu yönde yeterli desteği alamadığı görüşünde oldukları saptanmıştır. Buna paralel olarak da Topuz (2009) ve Sariatun'un (2019) çalışmada turizm sektöründe devlet desteğinin arttığı ifadesinin ortalamalarının düşük olması nedeniyle yeterli desteğin sağlanmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bu süreçte katılımcılar işletmelerde özellikle paket servis oranı artırmak için internet sitelerini güncellediği, ödemelerin daha rahat ve kolay olması için temassız uygulamaların kullanıldığını ifade ettiklerinden dolayı yiyecek içecek hizmetlerinde

inovatif uygulamalara geçildiği anlaşılmıştır. Bilgen (2021) çalışmasında işletmelerin bu süreçte önceden kullanılan menülerin yerine karekod menülere geçtiğini belirtmiştir. Çoban (2020) ise çalışmasında salgın döneminde teknoloji kullanımı artarak, dijitalleşme ve otomasyon alanlarında önemli gelişmeler yaşandığını tespit etmiştir. Pearson ve Clair (1998) işletmelerin teknolojik değişimleri takip edememesi ve bu değişimlere adapte olamaması olumsuz sonuçlar oluşturarak krizin ortaya çıkmasında etkili olabileceğini belirtmiştir. Çamlıca'da (2021) çalışmasında incelediği işletmelerin çoğunun Covid-19 salgınının neden olduğu kriz bağlamında dijitalleşmenin zorunlu olarak hızla uygulamaya alınması sebebi ile stratejik yenilenme stratejisini uyguladıklarını tespit etmiştir.

Katılımcılar kriz yönetimine ait uygulama ifadelerinde ise işletmelerde yaşanan bu olumsuz süreçte gelirlerinin azaldığı ve maliyetlerin artmasından dolayı ödemeleri zamanında yapamadığı kanaatindedirler. Ayrıca maliyetlerin artmasından dolayı menü fiyatlarında indirim yapamayacaklarını belirtmişlerdir. Gkoumas'da (2022) işletmelerin deneyimsiz oluşu kriz gibi olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı bir yapıda bulunmasının oldukça zor olduğunu ve özellikle küçük turizm işletmelerinin yetersiz kaynak ve yönetim konusunda eksiklikler yaşadığı için kriz ile başa çıkmada daha az yetenekli olduğunu belirtmiştir. Madeira vd. (2020) birçok küçük ve orta ölçekli restoranların finansal olarak varlıklarını sürdürmek uzun süreli stratejilere ihtiyaç duyduğunu tespit etmiştir. Ayrıca katılımcılar vergi borçlarının ödeme sürecinde yerel yönetimden ve hükümetten esneklik sağlanmasını veya ertelenmesi gerektiği görüşündedirler. Israeli (2007) çalışmasında dış krizlerde, rekabet gücünün artırılmasında ve maliyet düşürme faaliyetlerinin ticari zorlukları ile mücadelede devlet desteğinin önemli olduğu belirtmiştir. Gündüz'de (2020) çalışmasında devletten talep edilen kredi desteklerinin ödemelerini ertelemek, borç ve ödemeleri dondurmak, vergi ödemelerinde esnek ödeme kolaylığı sağlanması restoran işletmelerinin beklediği uygulamalar olduğunu tespit etmiştir. Bilgen'de (2021) çalışmasında işletmelere vergi desteği sağlanması gerektiği, elektrik su gibi giderlerin hiç değilse yarısının ödenmesi ve sigorta primlerinin alınmaması gibi tespitler yapmıştır. Karadeniz ve Beyaz (2018: 640) yiyecek içecek işletmelerinin finansal performans yetersizliklerinden dolayı elde bulunan kaynakların kullanılamamasına ve yükümlülüklerini yerine getirememesine neden olduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı devlet desteğinin sağlanması işletmelerin varlığı sürdürebilmesi için önemli olduğu söylenebilir.

Katılımcılar işletmelerde kullanılan malzemelerin yerine ikame olarak bu süreçte ucuz ekipman kullanmanın servis kalitesini düşüreceği ve müşteri memnuniyetinde

olumsuz etki yapacağı görüşündedirler. Gündüz'de (2020) çalışmasında işletmelerin servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların kullanımı ile maliyetlerin azaltılmadığını tespit ederek çalışmamızla ortak sonuca ulaşmıştır. Bayraktar (2013) 2012 yılında Arjantin'deki Starbucks işletmesinin bardak stoklarının yeterli olmaması nedeniyle Arjantin'de üretilen bardakların kullanılacağını belirtmesi tüketicilerde orijinal Starbucks bardakları yerine kalitesiz malların kullanıldığını düşünerek büyük bir tepkiye dönüştüğünü belirtmiştir.

Katılımcıların işletmelerde bakım onarım giderlerini erteleyerek krizi atlarmayı planladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu süreçte iç ve dış iletişim faaliyetlerini geliştirerek sosyal medya veya farklı platformlarda çok fazla maliyet gerektirmeyen iletişim faaliyetlerine önem verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Çoban (2020) çalışmasında işletmelerin pandemi süreci boyunca çeşitli reklam ve pazarlama stratejileri uyguladığını belirtmiştir. Bu bağlamda işletmelerin koronavirüs (Covid-19) salgını kapsamında aldıkları tedbirleri, uyguladıkları stratejileri, izledikleri prosedürleri ve hijyen standartlarını sosyal veya kurumsal mecralarda görsel ve yazılı bir şekilde misafirlere duyurularak fayda sağladığını tespit etmiştir. Ayrıca bu sonuçlar Gündüz (2020) ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcılar kriz sürecinde insanların dışarda geçirdiği sürenin azalmasından dolayı paket servisinde belirli bir süre sonra maliyetleri karşılayamadığı için kapanmayı düşündüğü ifade edilmiştir. Genellikle toplu yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler ile kafelerde çalışan katılımcılar bu olumsuz süreçte %100 zarar ettiklerini belirtmişlerdir. Gössling ve diğerleri (2020) turizmde Covid-19 değerlendirmesi yaparken turizm işletmelerinin %65 faturalarını öderken zorluk yaşadığı ve likidite sorununun en fazla kafe ve restoranlarda (%72) ve otellerde (%63) olduğunu belirtmiştir. Restoranlarda ise 7 yıla kadar hizmet veren işletme katılımcıları yeni ürünler geliştirerek devamlılığı sağlamanın faydalı olacağını düşünürken 7 yıl ve üstü hizmet veren işletme katılımcıları yeni ürün geliştirmek için ayrı maliyetler ve işçilikler çıkacağı için kendi müşterilerinin bu durumdan hoşnut olmayacağı için mantıklı görmediklerini belirtmiştir. Ayrıca işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanların izledikleri uygulamalardan dolayı değişmemesi gerektiği kanaatindedirler. Bu süreçte özellikle zincir işletmelerde çalışan katılımcılar (çabuk/hızlı yemek restoranları) ilk kapanmadan sonra çok fazla zarar etmediğini, restoran içerisinde servis etmektense paket servisin daha avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir.

Katılımcılar pandemi süresince işletmede çalışan sayısının %50 azaldığını ifade etmiştir. Ayrıca bu süreçte işletme sahibi ve yöneticilerin mağduriyetler oluşmaması

için personel çıkartmak istemediği bunun yerine günlük çalışan sayısını belirli günlere dağıtarak çalışan sayısını azaltmak ya da ücretli-ücretsiz izin vererek bu süreci atlarmaya çalıştığı tespit edilmiştir. Gössling ve diğerleri (2020) yapmış olduğu çalışmada hizmet sektöründe çalışan iş gücünün yarısının geçici olarak işten çıkarılacağını belirtmiştir. Çalışmamızda da pandemi süresince çalışanların sayılarının ortalaması yaklaşık olarak 26 personelden 15 personele düştüğü tespit edilmiş ve Gössling'in yapmış olduğu çalışmayla benzerlik olduğu görülmüştür. Ayrıca işletme sahibi ve yöneticiler işletmede uzun süre çalışmış üst kademe personellerine sahip çıkmakta, kriz süreçlerinde ise yeni başlayan veya işletmeyi tanımayan yeni personele sıcak bakmamaktadır. Topcu Çıvak (2019) çalışmasında, işletme sahipleri deneyimli personelini mağdur etmek istemediğini ayrıca bu süreci kendi personeli ile aşmak istediğini belirtmiştir. Bilgen'in (2021) çalışmasında ise işletmelerin çoğu çalışan personelini kısa çalışma ödeneğine yönlendirdiği, genellikle evli ve daha fazla paraya ihtiyacı olan personel ile yola devam edildiğini tespit etmiştir. Ayrıca kısa çalışma ödeneğinden belirli şartlardan dolayı (3 yıl içinde 450 gün prim yatırmış olmak) bazı personellerin faydalanamadığı, kısa çalışma ödeneği alamayan personelin nakdi ücret desteği aldığı fakat kısa süreli olmasının faydalı olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılar, bu süreçte belirgin hale gelen krizin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi için işletmelerde çaba sarf edildiğini düşünmektedir. Bundan dolayı işletmelerin bu süreçte reaktif kriz yönetimi kullandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar Israeli (2007), Çoban (2020) ve Bilgen'in (2021) çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Krize yönelik uygulamalara ilişkin tutumlarda bağımsız işletmelerde çalışanlar ile zincir işletmelerde çalışanlar arasında anlamlı farkın olduğu tespit edilmiştir. Krize yönelik uygulamalarda bağımsız işletmelerde çalışanlar insan kaynaklarına ait ifadeleri daha fazla kabullenmektedir. Bağımsız işletmelerde çalışanların zincir işletmelerde çalışanlara göre devlet desteğine daha fazla ihtiyacı olduğu görüşünde olduğu tespit edilmiştir. Gündüz'de (2020) çalışmasında zincir işletmeler ve bağımsız işletmeler arasında finansal boyutlarda anlamlı düzey tespit etmiştir. Zincir işletmelerin sahip oldukları kurumsal güç ve etkin müdahale gücü bağımsız işletmelere göre daha az kayıpla atlarmalarına sebep verdiğini belirtmiştir. Taşdelen (2019) krizlerde işletme tipi ile krizlerin etkileri arasında fiyat ve maliyet boyutunda anlamlı bir farklılıklar tespit etmiştir. Bağımsız oteller ile kurumsal yani köklü ve zincir işletmelerin kriz dönemlerinden etkilenme boyutlarının farklı olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda kriz yönetimi uygulamaları kapsamında bağımsız işletmelerin finansal birikim ve devlet

desteği ile ayakta kalabilecek durumu bulunmaktadır. Bu durum işletme turleri ile kriz yonetimi arasındaki farklılığın bir belirtisidir.

Katılımcıların yiyecek içecek sektöründe çalışma yılı, işletmedeki pozisyonları ve işletme hizmet yılı arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kriz yonetimine yönelik uygulamalarda 12 yıl ve üstü çalışanların devlet desteği ve finansmana ait ifadeleri daha fazla kabullendiği görülmüştür. Sektörde tecrübesi fazla olmayanların özellikle devlet desteği ve finansman desteği olmadan bu krizden çıkmayacağı söylenebilir. Katılımcıların işletme pozisyonuna göre yapılan karşılaştırmalı testte ise krize yonetimine yönelik uygulamalarda yönetici (yetkili) alışanların devlet desteği, finansman, örgüt-sektör ile pazarlamaya ait ifadeleri daha fazla kabullendiği görülmüştür. Gündüz ‘de (2020) alışmasında st kademe yönetici ile alt kademe yönetici devlet desteği, pazarlama ve finansman uygulamaları kapsamında pozitif yönlü farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. st yönetimde yer alan yöneticilerin işletmedeki görev ve sorumluluklarının alt kademe yöneticilere göre daha geniş kapsamlı olması, kriz yonetimi ekiplerinde st kademe yöneticilerin ağırlıkta yer alması farklı boyutlarında yaşanan farklılığın oluşmasına neden olabileceğini belirtmiştir. Taşdelen (2019) krizlerin konaklama işletmelerine etkilerinde, yöneticilerin sektör tecrübeleri ile krizlerin etkileri arasında anlamlı bir farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Yöneticilerin deneyimli olması işletmeye başarı getirmekle beraber kriz dönemlerinde daha profesyonel davrandığını belirtmiştir. Yönetici alışanların karar mekanizması içerisinde olduğu ve işletme i ve dış çevresi ile olan bağlantısından dolayı bu unsurların önemi konusunda diğer çalışanlara oranla pozitif düşünmesi beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

İşletmenin hizmet yılına göre karşılaştırmalı testte ise krize yönelik uygulamalarda 1-3 yıl hizmet veren işletmelerde çalışanların insan kaynaklarına ait ifadelerine daha fazla katılmaktadır. Sektörde yeni işe başlayanların işgören devir hızının fazla olduğu göz önüne alındığında, 1-3 yıl hizmet veren işletmelerde çalışanların insan kaynağına ihtiyaının daha fazla olması beklenebilir.

İşletme yönetimleri kriz döneminde ortaya çıkan durumlara ilişkin olarak krizleri aşmak için çeşitli yol ve yöntemler izlemektedir. Araştırmada yapılan ilişki testi sonuçlarına göre, Covid-19 pandemisinin neden olduğu kriz döneminin olumlu ve olumsuz sonuçlarına ait ifadeler ile kriz yonetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle krizin olumlu ve olumsuz etkileriyle kriz yonetim uygulamaları arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması beklenebilir bir sonuç olduğu söylenebilir.

Yapılan regresyon testinde ise krizin olumsuz sonuçları; devlet desteği, finansman ve insan kaynakları boyutları üzerine etkileri anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Krizin olumlu sonuçlarının ise örgüt-sektör ve finansman boyutu üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Erzurum ilinde hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri üzerinde ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların, işletmelerin kriz yönetim uygulamaları üzerinde olumlu etki yarattığı söylenebilir.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda şu öneriler yapılabilir;

- Bu süreçte yiyecek içecek işletmelerine çeşitli ekonomik destek paketleri ile birlikte devlet kurumlarının psikolojik destek vermesi gerektiği söylenebilir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan tüm personelin kriz eğitimi alması sağlanmalıdır.
- Yiyecek içecek işletmeleri bu krizden ders çıkararak ön görülerini geliştirmeli, gelecekte oluşabilecek krizlere karşı daha önceden hazırlıklı olmalı ve oluşan krizleri ise tehdit değil fırsat olarak görmelidir.
- Yiyecek içecek işletmeleri örgüt ve sektör ile ilişkilerini bu süreçte daha fazla geliştirmek için çaba göstermelidir.

Bu araştırmada çalışanların Covid-19 sürecinde yiyecek içecek işletmelerinin karşılaştıkları olumlu ve olumsuz sonuçların ve işletmelerin buna dönük izledikleri uygulamalarına yönelik tutumlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Ancak bu araştırma Erzurum ili özelinde yapılması nedeniyle bir sınırlılık göstermektedir. Gelecek çalışmalarda farklı illerde, daha geniş örneklemelerle ve/veya nitel araştırma desenleriyle çalışmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Abanoz, C. (2021). İspanyol gribinde kıtalararası devinim: İngiltere ve Amerika. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 19(2), 37-43.
- Abu-Rayash, A. ve Dincer, I. (2020). Analysis of mobility trends during the COVID-19 coronavirus pandemic: Exploring the impacts on global aviation and travel in selected cities. *Energy research and social science*, 68, 101693.
- Abrams, E. M. ve M. Greenhawt. (2020) "Risk communication during COVID-19." *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice* 8(6), 791-1794.
- Akgöz, E. (2007). Kriz ortamında turizm işletmelerinin rekabet aracı olarak itibar yönetimi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 10(3), 158-180.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama İşletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akıncı, Z., Kayalar, M. ve Demirel, O. N. (2012). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Yöneticilerin kriz yönetimi yaklaşımına yönelik bir uygulama. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49(572), 79-99.
- Aktan, C.C. (2004). Genel olarak kriz kavramı ve özellikleri. 18 Eylül 2021 tarihinde <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.html> adresinden erişildi.
- Al-Tawfiq, J. A., Zumla, A. ve Memish, Z. A. (2014). Travel implications of emerging coronaviruses: SARS and MERS-CoV. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 12(5), 422–428. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2014.06.007>
- Apaydın Demir, N. (2020). *Corona Covid-19 Cin Şişeden Çıktı Mı?* (1. Baskı), Ankara: Gece Kitaplığı.
- Aslan, R. (2020) Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve Covid-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi Ayrıntı*, 8(85), 35-41.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, B. ve Doğan, M. (2020). Yeni koronavirüs (COVID-19) pandemisinin turistik tüketici davranışları ve Türkiye turizmi üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 93-115.

- Bahar, O. ve Çelik İlal, N. (2020). Koronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- Barnett, C. K. ve Pratt, M. G. (2000). From threat- rigidity to flexibility- Toward a learning model of autogenic crisis in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 13(1) 74-88. <https://doi.org/10.1108/09534810010310258>
- Bayraktar, C. (2013). *Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bbcnews (2017). Aziz İstanbul isimli restorana yapılan saldırı sonrası silah sesleri. 3 Kasım 2021 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/40920748> adresinden erişildi.
- Bell, C. ve Lewis, M. (2004), “The Economic Implications of Epidemics Old and New”, *World Economics*, 5(4), 137-174.
- Belongia, E. A. ve Naleway, A. L. (2003). Smallpox vaccine: The good, the bad, and the ugly. *Clinical Medicine and Research*, 1(2), 87-92.
- Bingöl, R. (2007). *Restoran İşletmeciliği: Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?* (2.Baskı), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Bingöl, R. (2018). *Restoran İşletmeciliği: Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?* (1.Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bilgen, A. (2021). *Koronavirüs salgın krizinin restoran işletmeleri üzerindeki etkilerine ve yöneticilerin kriz sonrası beklentilerine yönelik Marmaris’te bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. ve Mohr, L.A. (1994). “Critical service encounters: The employee’s viewpoint”. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy*. Competition and Change in Modern Enterprises. London: Routledge Publishing.
- Bowers, K. W. (2008). *Black Death*. Byrne J. P. (Der.);Encyclopedia of pestilence, pandemics, and plagues içinde (ss.56-63).Westport: Greenwood Press ,1-870.
- Bucak, T. ve Yiğit, S. (2021). The future of the chef occupation and the food and beverage sector after the COVID-19 outbreak: Opinions of Turkish chefs. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102682.
- Bulca Karadem, F. (2020). *Sağlık çalışanlarında covid korkusunu belirleyen psikiyatrik değişkenlerin incelenmesi*. Yayınlanmamış uzmanlık tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bulduk, S. (2003). *Gıda ve Personel Hijyeni*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Büyükgenç, A., Yılmaz, S., zdemir, S. ve Akkoç, Y.T. (2020). *Beslenme lkeleri ve Hijyen 9.Sınıf Ders Kitabı*. Ankara: Milli Eēitim Bakanlıēı Yayınları.
- Büyüköztürk, Ő. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (25.baskı), Ankara: Pegem Akademi.
- CDC,(2021). Centers for disease control and prevention. 12 Eylül 2021 tarihinde <https://www.cdc.gov/smallpox/history/history.html> adresinden erişildi.
- CDC. (2006). Multistate outbreak of e. coli o157 infections linked to taco bell. 3 Aralık 2021 tarihinde <https://www.cdc.gov/ecoli/2006/taco-bell-12-2006.html> adresinden erişildi.
- CDC. (2019). Smallpox and Other Ortpoxvirus-Associated Infections. 12 Eylül 2021 tarihinde <https://wwwnc.cdc.gov/travel/yellowbook/2020/travel-related-infectious-diseases/smallpox-and-other-orthopoxvirus-associated-infections> adresinden erişildi.
- Cerrahoēlu, E. (2020). *Kriz zamanında yeni medya kullanımı: Covid-19 pandemisi sırasında Y kuŐaēının retketici davranışları üzerine bir analiz*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, BaheŐehir Üniversitesi, İstanbul.
- Chang, C. L., McAleer, M. ve Ramos, V. (2020). A charter for sustainable tourism after COVID-19. *Sustainability*, 12(9), 3671.
- Chowdhury, M., Sarkar, A., Paul, S. K. ve Moktadir, M. (2020). A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*, 1-13.
- CİDRAP. (2006). Taco Bell bans green onions after E coli outbreak. 3 Aralık 2021 tarihinde <https://www.cidrap.umn.edu/news-perspective/2006/12/taco-bell-bans-green-onions-after-e-coli-outbreak> adresinden erişildi.
- Cumhurbaşkanlıēı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2022). Koronavirüs Covid-19 Dünya Haritası. 02 Mart 2022 tarihinde <https://corona.cbddo.gov.tr/> adresinden erişildi.
- akırtaŐ, K. (2021). *Covid-19 krizinde kaos kuramının eēitim yönetimi uygulaması: Van yüzüncü yıl niversitesi ve Bingöl niversitesi karşılaştırmalı rneēi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- amlıca, F. (2021). *Covid-19 pandemi krizinde biliŐim Şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, BaŐkent Üniversitesi, Ankara.
- eti, B. ve nlnen, K. (2019). Salgın hastalıklar sebebiyle oluşan krizlerin turizm sektörü üzerindeki etkisinin deēerlendirilmesi. *AHBV Turizm Fakültesi Dergisi*, 22(2), 109-128

- Çiftçi, G. (2015). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizi*. Yayınlanmamış yüksek doktora tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Çivi, E. ve S. Nardalı. (2004). Kriz yönetimi ve Tofaş. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 79-93.
- Çoban, E. (2020). *Eskişehir'deki otel yöneticilerinin koronavirüs (covid-19) salgını boyunca uyguladıkları kriz yönetimi stratejilerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Demir, E. Ö. (2010). *Turizm sektöründe kriz ve kriz yönetimi*. Uzmanlık tezi. Milli Kütüphane, yer no. 2010 BD 7188, sıra no.378.242, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara
- Demir, M., Günaydın, Y. ve Demir, Ş. Ş. (2020). Coronavirüs (Covid-19)'ün Türkiye'de turizm üzerindeki öncüllerinin, etkilerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 80-107.
- Demir, Ö. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi ve ortadoğu sanayi ve ticaret merkezindeki (ostim)küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize hazır olma durumlarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demirbağ, M. (2018). *Pandemics throughout history and their reflection in art*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Dikmen Yıldız, P. (2021). *Pandeminin tanımı ve bir travma olarak pandemi*. Erdoğan, E. ve Akbulut, N. T. (Der.) *Pandemi Sürecinde İnsan ve Toplum içinde* (ss.7-16). (1.Baskı), İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Durgun, A. ve Gövdere, B. (2011). 2008 küresel krizinin Antalya konaklama işletmelerine etkileri üzerine bir analiz. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 139-159.
- Elkins, M. (2017). Günümüz Restoranları İçin Gerekli Teknoloji Altyapısı. 3 Kasım 2021 tarihinde <https://www.waiterio.com/blog/tr/bugunun-bagli-lokantasi-icin-temel-teknoloji-altyapisi/> adresinden erişildi.
- Erdoğan Tarakçı, İ. ve Göktaş, B. (2020). Turizm İşletmelerinde Hizmet Hataları ve Hizmet Telafisi Yöntemlerinin Müşteri Memnuniyeti üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 259-278. Doi: 10.26677/TR1010.2020.311

- Ergin, E. (2021). *Covid-19 küresel salgın sürecinde turizm işletmelerinin kriz yönetim uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkide iyimserliğin düzenleyici rolü: Tr90 bölgesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan üniversitesi, Rize.
- Etimolojiturkce. (2021). Kriz. 17 Eylül 2021 tarihinde <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz> adresinden erişildi.
- Euronews. (2021). Tarihteki en ölümcül salgın hastalıklar neden ortaya çıktı ve nasıl sona erdi? 3 Eylül 2021 tarihinde <https://tr.euronews.com/2020/05/12/tarihteki-en-olumcul-salginlar-hangileriydi-neden-olustular-ve-nasil-sona-erdiler> adresinden erişildi.
- Faulds, T. G. ve Bridel, W. (2009). Considerations for the Development of a Pandemic Scenario. *Research Paper*, October, 4-24.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Geddes, A. M. (2006). The history of smallpox. *Clinics in Dermatology*, 24(3), 152-157.
- Gkoumas, A. (2022). Developing an indicative model for preserving restaurant viability during the Covid-19 crisis. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 18-31. Doi: 10.1177/1467358421998057
- Gökdemir, A. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Göral, R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. (1.baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gössling, S., Scott, D. ve Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of Covid-19. *Journal Of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gözbaşı, O. (2018). *Finansal Yönetim*. Karamustafa, K. (Der). Yiyecek ve içecek yönetimi içinde (ss. 375-418). (1.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gündüz, Z. (2020). *Yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi: restoran yöneticilerine yönelik bir uygulama (İzmir ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Haksever, M. (2021). *Covid-19 pandemisi döneminde G20 ülkelerinin twitter ortamındaki diyalojik iletişim düzeylerinin ve kriz tepki stratejilerinin analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk üniversitesi, Erzurum.
- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bir uygulama*. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Hays, J. N. (2005). *Epidemics and pandemics: their impacts on human history*. California: ABC-CLIO.
- Henderson, J. C. (2007). *Managing Tourism Crises: Tourism Crises, Causes, Consequences and Management*, 3-5. (1.baskı), UK: Butterworth Heinemann
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W. ve Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of services marketing*, 9(2), 49-61.
- Hoque, A., Shikha, F. A., Hasanat, M. W., Arif, I. ve Hamid A. B. A. (2020). The effect of coronavirus (Covid-19) in the tourism industry in China. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 52-58.
- Huang, J.-H. ve Min, J. C. H. (2002). Earthquake devastation and recovery in tourism: The Taiwan case. *Tourism Management*, 23(2), 145-154.
- Israeli, A. A. (2007). "Crisis Management Practices in the Restaurant Industry". *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 807-823.
- Joo, H., Maskery, B. A., Berro, A. D., Rotz, L. D., Lee, Y. K. ve Brown, C. M. (2019). Economic impact of the 2015 mers outbreak on the republic of Korea's tourism-related industries. *Health Security*, 17(2), 100-108.
- Jones, P. ve Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis, tourism and sustainable development. *Athens Journal of Tourism*, 7(2), 75-86.
- Karabulut, G., Bilgin, M. H., Demir, E. ve Doker, A. C. (2020). How pandemics affect tourism: international evidence. *Annals of Tourism Research*, 84,102991.
- Karadeniz, E. ve Beyaz, F. S. (2018). Yiyecek içecek endüstrisinin finansal performansının analizi: Türkiye ve Avrupa ülkeleri karşılaştırması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(3), 639-656.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikleri*. (31.baskı), Ankara: Nobel yayınları.
- Karakuş, S. (2021). *Ulusal güvenlik bağlamında Covid-19 krizi ile mücadele: Türkiye ve Amerika karşılaştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir üniversitesi, İstanbul.
- Kayış, C. (2016). *Kriz yönetiminde sosyal medya: karşılaştırmalı örnek olay incelemesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, B. (2020). Covid-19 pandemi salgınının Türk turizmine etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(105), 254-262.

- Kırmızıkurdele. (2021). HIV belirtileri. 13 Eylül 2021 tarihinde https://www.kirmizikurdele.org/hivbelirtileri?gclid=EAIaIQobChMI4N280JH88gIV1eR3Ch3eAA_8EAAAYASAAEgLPXD_BwE adresinden erişildi.
- Kibritçioglu, A. (2001). Türkiye'de ekonomik krizler ve hükümetler, 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 1(7), 174-182.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling(Third Edition)*. New York: The Guilford Press
- Knapp, A.(2020). The secret history of the first coronavirüs. 10 Ekim 2021 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/alexknapp/2020/04/11/the-secret-history-of-the-first-coronavirus-229e/?sh=10eacc3c71d6> adresinden erişildi.
- Koçak, N. (2016). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (Güncellenmiş 6.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kovoor-Mistra, S., Clarir, J. ve Bettenhusen, K., (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91.
- Köroğlu, A. (2004). *Turizmde kriz yönetimi (otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında bir uygulama)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Köster, S. (2021). Sustainable innovations in the food and beverage industry during the Covid-19 crisis. *Bachelor's Thesis Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management*, (5), 1-47.
- Köşker, H. (2017). Krizlerin turizm sektörüne etkileri üzerine bir araştırma: 2016 yılı Türkiye örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 62, 216-230.
- Kuo, H. I., Chen, C. C., Tseng, W. C., Ju, L. F. ve Huang, B. W. (2008). Assessing impacts of SARS and Avian Flu on international tourism demand to Asia. *Tourism Management*, 29(5), 917-928.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Turizm tesisleri. 1 Nisan 2021 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> adresinden erişildi.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Turizm istatistikleri: Turizm-geliri-2018-2021. 6 Aralık 2021 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> adresinden erişildi.
- Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi*. (3. Baskı). Harvard Business Press. (Ö. Sarıkaya, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Madeira, A., Palrão, T. ve Mendes, A. S. (2021). The impact of pandemic crisis on the restaurant business. *Sustainability*, 13(1), 40.
- Martin, S. (2011). *Kara Ölüm; Ortaçağ'da Veba*. (C. Atay, Çev.). İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Mead, P. S. ve Griffin, P. M. (1998). Escherichia coli O157: H7. *The Lancet*, 352(9135), 1207-1212.
- Menegaki, A. N. (2020, 30 Nisan). Hedging feasibility perspectives against the COVID-19 for the International Tourism Sector. 4 Nisan 2022 tarihinde <https://www.preprints.org/manuscript/202004.0536/v1> adresinden erişildi.
- Monterrubio, J. C. (2010). Short-term economic impacts of influenza A (H1N1) and government reaction on the Mexican tourism industry: An analysis of the media. *International Journal of Tourism Policy*, 3(1), 1-15.
- Nazneen, S., Hong, X., ve Ud Din, N. (2020). Covid-19 crises and tourist travel risk perceptions. 6 Şubat 2022 tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3592321 adresinden erişildi.
- 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*, 4(2), 201-218.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 203-212.
- Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942-961.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve Stres Yönetimi*. (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel ekonomik krizinin örgütsel etkileri ve bir ölçek geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79-105.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. (1. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Özhasar, Y. (2019). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetim uygulamaları: Fatih ilçesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

- Öztürk, B. (2010). *Kriz yönetimi ve örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Parıldar, H. (2020). Tarihte bulaşıcı hastalık salgınları. *Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi Dergisi*, 30 (Ek sayı), 19-26.
- Park, J., Cha, M., Kim, H. ve Jeong, J. (2012). Managing bad news in social media: A case study on domino's pizza crisis. *In Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*, (5), 282-289.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pizam, A.ve Mansfeld, Y. (2006). *Toward a theory of tourism security*. Mansfeld, Y.ve Pizam, A. (Der.) *Tourism, security and safety içinde* (ss. 1-32). USA: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Pollitzer, R. (1954). Cholera Studies. *Bulletin of the World Health Organization*. 10(3), 421-461.
- Qiu, R. T., Park, J., Li, S. ve Song, H. (2020). Social costs of tourism during the COVID-19 pandemic. *Annals of Tourism Research*, 84, 102994.
- Reicher, S. ve Stott, C. (2020). On order and disorder during the COVID- 19 pandemic. *British Journal of Social Psychology*, 59(3), 694-702.
- Riedel, S. (2005). Edward Jenner and the history of smallpox and vaccination. *In Baylor University Medical Center Proceedings*, 18(1), 21-25.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Roux-Dufort, C. ve Metais, E. (1999). Building core competencies in crisis management through organizational learning: The case of the French nuclear power producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(2), 113-127.
- Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690-694.
- Sağlık Bakanlığı. (2019). *Pandemik influenza ulusal hazırlık planı*. Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sarıaltun, P. (2019). *Seyahat acentası yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamaları üzerine Ankara'da bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sarıışık, M. ve Özbay, G. (2019). Temel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri. Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K. (Der.) *Profesyonel Restoran Yönetimi:*

- İlkeler, Uygulamalar ve Örnek olaylar içinde (ss:333-349). (2.baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2018). Bilim, Felsefe ve Metodoloji. (5.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- Sökmen, A. (2014). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği*. (Yenilenmiş 7.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y. ve Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1), 13-18.
- Şahin, S. (2005). *Kriz yönetimi kapsamında küçülme: konaklama işletimlerinde örnek bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şimşek, M. S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetimi* (Y. Güneri, Çev.). İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Tarlow, P. E. (2006). A social theory of terrorism and tourism. Mansfeld, Y.ve Pizam, A. (Der.) *Tourism, security and safety içinde* (ss. 33-65). USA: Elsevier Butterworth–Heinemann
- Taşdelen, B. (2019). *Krizler ve krizlerin konaklama işletmeleri üzerine etkisi: Konya ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Taymaz, E. (2020). Covid 19 Tedbirlerinin Ekonomik Etkileri ve Politika Önerileri. 6 Kasım 2021 tarihinde <https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri/> adresinden erişildi.
- Tekin, A. (2021). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve ekonomik sonuçları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40), 330-355.
- Telukdarie, A., Munsamy, M. ve Mohlala, P. (2020). Analysis of the impact of COVID-19 on the food and beverages manufacturing sector. *Sustainability*, 12(22), 9331.
- Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 111-123.

- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H.İ. (2001). Krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri ve küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-217.
- Topaloğlu, M. ve Tunç, A. (1997). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 88-94.
- Topcu Civak, A. (2019). *Konaklama İşletimlerinde Kriz Yönetimi: Bodrum'daki Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Topuz, Ç. (2009). *Kriz yönetimi ve turizm sektörüne etkileri: Belek bölgesindeki otel işletmelerine yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- 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.
- Tuncer, M. (2020). *Küresel kriz dönemlerinde havayolu yolcularının taleplerindeki değişimin stratejik analizi: Kovid-19 krizinin önceki krizler ile karşılaştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. (1.baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2021). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: 18 Eylül 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Türk, A., Bingöl, B. A. ve Rengin, A. K. (2020). Tarihsel süreçte yaşanan pandemilerin ekonomik ve sosyal etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19 (COVID-19 Special Issue), 612-632.
- Türkiye Bilimler Akademisi. (2020). *Covid 19 pandemi değerlendirme raporu*. Türkiye Bilimler Akademisi Yayınları, Ankara: TÜBA Raporları, 34, 11-175.
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (1.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uscinski, J. E., Enders, A. M., Klofstad, C., Seelig, M., Funchion, J., Everett, C. ve Murthi, M. (2020). Why do people believe COVID-19 conspiracy theories? *Harvard Kennedy School Misinformation Review*, 1(3).
- Ünlü, H. ve Çiçek, E. (2021). Salgın hastalıklardan koruma ve kontrol önlemleri, Covid-19 pandemisi ile mücadele ve yaşanan güçlükler. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 8(1), 101-107.

- WHO. (2021). Cholera. 12 Eylül 2021 tarihinde <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cholera> adresinden erişildi.
- WHO. (2021). Advice for the public: Coronavirus disease (COVID-19). 15 Eylül 2021 tarihinde <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public> adresinden erişildi.
- Yaşayanlar, İ. (2015). *Sinop, Samsun ve Trabzon'da Kolera Salgınları, Karantina Teşkilatı ve Kamu Sağlığı Hizmetleri (1879-1914)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Yavaş, H. (2004). *Doğal afetler yönüyle Türkiye'de belediyelerde kriz yönetimi (İzmir örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yeh, S. S. (2021). Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic. *Tourism Recreation Research*, 46(2), 188-194.
- Yıldız, B. (2013) Burger King krizleri (Powerpoint sunumu). 13 Kasım 2021 tarihinde <https://prezi.com/ksgnrkgekl3p/burger-king-krizleri/> adresinden erişildi.
- Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yüksel Mayda, P. ve Dinç, H. Ö. (2020). History of epidemics and COVID-19. *Bezmialem Science*, 8(3), 74-78
- Zhu, L., Anagondahalli, D. ve Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, 43(3), 487-492.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu olumlu ve olumsuz etkileri analiz etmek ve bu yönden geliştirilen kriz yönetim uygulamalarına yönelik görüşlerinizi almak için düzenlenmiştir. Yanıtlarınız Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Cevapladığınız sorular kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Gökhan Sezai YILMAZ

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- | | |
|--|---|
| 1-) Yaşınız? | 6-Evet, ise hangi kademede eğitim aldınız? |
| () 18-25 () 26-33 () 34-41 | () Halk Eğitim () Mesleki Eğitim Merkezi |
| () 42-49 () 50 ve üstü | () Meslek Lisesi () Ön lisans () Lisans |
| 2-) Medeni durumunuz? () Evli () Bekâr | () Lisansüstü |
| 3-) Cinsiyetiniz? () Erkek () Kadın | 7-) Kaç yıldır yiyecek-içecek sektöründe çalışmaktasınız? |
| 4-) Eğitim durumunuz? | () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 ve üstü |
| () İlköğretim () Ortaöğretim () Ön lisans | 8-) Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız? |
| () Lisans () Lisansüstü | () 1-3 yıl () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 ve üstü |
| 5- Yiyecek içecek hizmetleri alanında eğitim aldınız mı? | 9-) İşletmedeki Pozisyonunuz? |
| () Evet () Hayır | () İşletme sahibi () Yönetici ()..... |

İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

- | | |
|--|--|
| 1-) İşletme şekli? | () 0-100 () 101-200 () 201 ve üstü |
| () Bağımsız işletme () Zincir işletme | 6-) Covid-19 Pandemisinin <u>önce</u> İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı? |
| 2-) İşletmeniz hangi işletme belgesine sahiptir? | |
| () Turizm Bakanlığı Belgeli İşletme | 7-) Covid-19 Pandemisinde İşletmenizde çalışan toplam personel sayısı? |
| () Belediye Belgeli İşletme | |
| 3-) İşletme Türünüz? | 8-) Covid-19 Pandemisinde gelirlerinizde yıllık azalma oranı (%) nedir? |
| () Kafeler/Snack Barlar | () 0-25 () 26-50 () 51-75 () 76-100 |
| () Çabuk/Hızlı Yemek Restoranları | 9-)Covid-19 Pandemisinin ne kadar sürede biteceğini düşünüyorsunuz? |
| () Restoranlar | () 1yıl () 2 yıl () 3 yıl () 4 yıl () 5 yıl ve üstü |
| () Toplu Yiyecek-İçecek Hizmetleri | |
| () Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz)..... | |
| 4-)İşletmeniz kaç yıldır hizmet vermektedir? | |
| () 1-3 () 4-7 yıl () 8-11 yıl () 12 ve üstü | |
| 5-) İşletmenizde kapasitesi (kişi) sayısı? | |

“Ek 1. (Devamı)”

A. Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu kriz döneminde ne gibi olumsuz sonuçlar ile karşılaştınız:

Aşağıda yer verilen ifadelerden size en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Seçim yaparken (X) veya (✓) işaretlerini kullanabilirsiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Siparişler azalmaktadır.	1	2	3	4	5
2.Kredi çekmede zorluk yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
3.Yatırım projeleri ve yenileme bütçesi ertelenmektedir.	1	2	3	4	5
4.Çalışma ortamında stresli bir deneyim yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
5.Yerel yönetim hizmetleri ertelenmektedir. (Eğitim, alt yapı, temizlik, sağlık hizmetleri, ulaştırma vb.)	1	2	3	4	5
6.Karşılaşılan zorluklardan dolayı borçlar ödenememektedir.	1	2	3	4	5
7.Eğitim bütçemizde kısıntıya gidilmektedir.	1	2	3	4	5
8.Maliyetlerimiz artmaktadır.	1	2	3	4	5
9.Yüksek personel devri olmaktadır.	1	2	3	4	5
10.İşletmenin hijyen sanitasyon giderleri artmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Sunulan hizmetin kalitesi düşmektedir.	1	2	3	4	5
12.Hiçbir yarar, fırsat sağlayamadık, zarar etmekteyiz.	1	2	3	4	5
13.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda motivasyon düşmektedir.	1	2	3	4	5
14.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda psikolojik sorunlar oluşmaktadır.	1	2	3	4	5
15.İşletme sahiplerinde ve çalışanlarda iş kaygısı ve panik havası oluşmaktadır.	1	2	3	4	5

B. Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu krizin döneminde ne gibi olumlu sonuçlar ile karşılaştınız:

Aşağıda yer verilen ifadelerden size en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Seçim yaparken (X) veya (✓) işaretlerini kullanabilirsiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Paket servislerde artış göstermektedir.	1	2	3	4	5
2.Kriz, kaynaklarda tasarruf etmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3. İşletmenin devamlılığını sağlamak için yeni yönetim teknikleri uygulanmaktadır. (Önleyici, tepkici, etkileşimli)	1	2	3	4	5
4.İşletme içi sorunları görmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
5.İş süreçlerini (yeniden yapılanma) yeniden gözden geçirmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
6.Kriz, özgüvenimizi geliştirmemizi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7.Yönetimsel verimsizlikleri fark edilmektedir.	1	2	3	4	5
8.Yiyecek- içecek sektörüne devlet desteği artmaktadır.	1	2	3	4	5
9.Gelecekte oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı duruma gelinmektedir.	1	2	3	4	5
10. Covid-19 sürecinde inovatif uygulamalara geçilmektedir	1	2	3	4	5

“Ek 1. (Devamı)”

C. Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin neden olduğu krize yönelik uygulamalarınız nelerdir?

Aşağıda yer verilen ifadelerden size en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Seçim yaparken (X) veya (✓) işaretlerini kullanabilirsiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kriz döneminde işletmelerin haftalık iş günü sayısı azaltılabilir.	1	2	3	4	5
2.Kriz döneminde üst kademe personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınabilir.	1	2	3	4	5
3.Kriz döneminde çalışma saatleri ve çalışma günleri esnetilmelidir.	1	2	3	4	5
4.Kriz öncesi dönemde işletme personellerinin kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almalıdır.	1	2	3	4	5
5.Kriz döneminde mevcut menü yapısı düzenlenmelidir/ değiştirilmelidir.	1	2	3	4	5
6.Kriz döneminde menü fiyatlarında indirimler yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
7. Kriz sürecinde işletme personelleri ücretsiz izne ayrılmalıdır.	1	2	3	4	5
8.Kriz döneminde işletme hizmetlerinin sınırlandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5
9.Kriz döneminde işletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ekipmanların (donanım) kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5
10.Kriz döneminde televizyon, sosyal medya, gazete veya radyo gibi medya araçlarına gerekli reklamlar verilmelidir.	1	2	3	4	5
11.Kriz döneminde müşterilere promosyonlar ve özel tekliflerde bulunulmalıdır.	1	2	3	4	5
12.Kriz döneminde yeni hizmet kolları oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (Catering ve Özel etkinlikler gibi).	1	2	3	4	5
13.Kriz döneminde yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
14.Kriz döneminde planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
15.Kriz döneminde devlet kurumlarından destek paketleri talep edilmelidir.	1	2	3	4	5
16.Kriz döneminde restoranın yıllık bakım (boya, bakım) giderlerinde kesintiye gidilmelidir.	1	2	3	4	5
17.Kriz döneminde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır.	1	2	3	4	5
18.Kriz döneminde ulusal vergi ödemelerinde işletmelere esneklik sağlanmalı ya da ertelenmelidir.	1	2	3	4	5
19.Kriz döneminde belediyelere vergi ödeme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.	1	2	3	4	5
20.Kriz öncesi dönemde işletmeler ulusal ve yerel yiyecek-içecek işletme birliklerine katılarak sektörün gücü artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
21.Kriz döneminde devlet kurumları ve ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturulmalıdır. (Örneğin: Visa ve Mastercard gibi)	1	2	3	4	5
22.Kriz döneminde işletmeler sosyal medya çalışmaları yürüterek kamuoyu ilişkilerini artırmalıdır.	1	2	3	4	5
23.Kriz döneminde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.	1	2	3	4	5
24.Kriz döneminde, işletme itibarı ve imajının güçlendirilmesi için farklı platformlarda çaba gösterilmelidir.	1	2	3	4	5
25.Kriz sürecinde, istihdam edilecek personel ile iletişim kanallarının canlı tutulması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
26.Kriz döneminde izlenen uygulamalar, işletmelerin yapısında değişikliklere yol açmamalıdır.	1	2	3	4	5

İlginiz için Teşekkür Ederim.

ETİK KURULU ONAY

T.C. GÜMÜŞHANE
ÜNİVERSİTESİ
Rektörlüğü



GÜMÜŞHANE
UNIVERSITY
Rector's Office

GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

(Proje Onay Formu)

TARİH	: 09.06.2021 - 2021 / 4 Sayı
YER	:
ÜYELER	: Prof.Dr. GÜNAY ÇAKIR (Başkan) Prof.Dr. HASAN AYAYDIN (Üye) Prof.Dr. MÜGE YILMAZ (Üye) Prof.Dr. BAYRAM NAZIR (Üye) Prof.Dr. EKREM CENGİZ (Üye) Prof.Dr. HURİ İLYASOĞLU (Üye) Prof.Dr. FERKAN SİPAHI (Üye)
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU PROJE ONAY FORMU	
Projenin Adı:	Yiyecek İçecek İşletmelerinde COVID-19 Pandemi Etkisi ve Kriz Yönetim Uygulamaları: Erzurum İli Örneği
Projenin Niteliği:	Yüksek Lisans Tez Araştırması Gökhan Sezai YILMAZ
Proje Araştırmacıları:	Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA

Araştırmanın Amacı:	Bu tezin esas amacı, koronavirüs (Covid-19) pandemisinin Erzurum ili içerisinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri üzerindeki etkisini analiz etmek ve sonuçlarını değerlendirmektir. Bu temel amaca ek olarak aşağıdaki alt amaçlarda aranmaktadır: 1- Koronavirüs (Covid-19) pandemisinin işletmelere etkisi nedir? (Hizmet, çalışan, mali, menü fiyatları...) 2-Yiyecek içecek işletmelerinde alınan önlemler ve inovasyonlar nelerdir? (Mutfak, Pijirne ve Servis Alanları) 3- Koronavirüs (Covid-19) pandemisinde işletmelerde kriz yönetim uygulamalarını değerlendirmek.
Araştırmanın Gerekçesi:	Koronavirüs (Covid-19) pandemisi dünyayı etkisi altına alan yeni bir salgın hastalık olduğu için ve bu alanda yapılan çalışmaların az olmasından dolayı bu pandeminin yiyecek içecek işletmelerine etkisi ve kriz yönetim uygulamalarının araştırılması, tezin özgün değerini ortaya koymaktadır.
Araştırmanın Yöntemi:	Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler anket aracılığı ile elde edilecektir. Soru listesinin yer aldığı anket formu 2 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun 1.bölümünde demografik değerlendirmeler ile işletme ile ilgili genel bilgiler bulunmaktadır. 2.bölümde ise 5'li likert ölçeği oluşturulmuş üç soru başlığı altında toplam 51 soru ifadesine yer verilmektedir.
Kullanılacak biyolojik, psikolojik ve teknik vb. tüm yöntemleri açıklayan etik ile ilgili özet:	Araştırma anketleri, Erzurum merkez sınırları içinde hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri üst yöneticilerine uygulanacaktır. Kolayda örneklem yöntemi ile görüşmelerin yapılması planlanmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerin tamamına ulaşılması amaçlanmaktadır.

Gümüşhane Üniversitesi Turizm Fakültesi öğretim üyelerinden Sayın Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA'nın "Yiyecek İçecek İşletmelerinde COVID-19 Pandemi Etkisi ve Kriz Yönetim Uygulamaları: Erzurum İli Örneği" adlı projesi değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur. ✓

Projenin etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Lise öğrenimini 2005 yılında Erzurum Dedeman Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'nde tamamladı. 2010 yılında Gazi Üniversitesi/ Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi/ Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2011 yılında Milli Eğitim Bakanlığında yiyecek içecek hizmetleri öğretmeni olarak göreve başladı.

