



## COVID-19 (YENİ KORONAVİRÜS) SALGINININ NEDEN OLDUĞU KRİZİN YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

*Araştırma Makalesi*

Çinuçen OKAT\*, Volkan BAHÇECİ\*\*, Elvan OCAK\*\*\*

### ÖZET

Covid-19 salgını nedeniyle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi yiyecek içecek işletmeleri de olumsuz yönde etkilenmiş ve büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmelerinin bu kriz döneminde alacakları kararlar işletmelerin geleceği açısından hayati bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisini, işletmelerin bu kriz döneminde ne gibi önlemler alacaklarını ve nasıl bir kriz yönetimi uygulayacaklarını belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin en büyük kaygılarının kendi sürdürülebilirlikleri olduğu anlaşılmıştır. İşletmelerin genel anlamda olası krizlere yeterince hazırlıklı olmadıkları görülürken, büyük ve kurumsal işletmelerin küçük işletmelere nazaran krizlere daha hazır oldukları ve kriz senaryoları üzerinde çalıştıkları belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19 Salgını, Yiyecek İçecek İşletmeleri, Kriz Yönetimi

**JEL Sınıflama Kodları:** L83, I12, M2

## EVALUATING IMPACTS OF COVID-19 (NEW CORONAVIRUS) PANDEMIC CRISIS ON FOOD & BEVERAGE ENTREPRISES

*Research Article*

### ABSTRACT

Due to the Covid-19 pandemic, food and beverage enterprises, like all businesses operating under the tourism industry, were negatively affected and faced with a major crisis. Therefore, the decisions that the food and beverage enterprises take in this crisis period will become vital for the futures. In this context, the main purpose of this study is to determine the impacts of the Covid-19 pandemic on food and beverage enterprises, what measures they will take in this crisis period and what kind of crisis management they will apply. Findings show that the biggest concerns of the enterprises are their own sustainability. While, it is seen that enterprises are not well-prepared for possible crises in general, it also has been determined that large and corporate type enterprises work on crisis scenarios are better prepared for crises comparing to smaller enterprises.

**Keywords:** Covid-19 Pandemic, Food and Beverage Enterprises, Crisis Management

**JEL Classification Code:** L83, I12, M2

\* Dr., Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, cinucenokat@yyu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-1335-0216

\*\*Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, volkan.bahçeci@deu.edu.tr, orcid.org/0000-0002-0992-0108

\*\*\* Prof. Dr., Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Gıda Mühendisliği Bölümü, elvanocak@yyu.edu.tr orcid.org/0000-0003-4565-2435

“Okat, Ç., Bahçeci, V. ve Ocak, E. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Neden Olduğu Krizin Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, Vol 4: No: 2, p.201-218, doi: 10.30625/ijctr.819732”

*Makale Gönderim Tarihi:* 02.11.2019

*Kabul Tarihi:* 14.12.2020

## GİRİŞ

Tüm dünyaya yayılan Covid-19 (Yeni Koronavirüs) salgını, sadece halk sağlığını olumsuz yönde etkilememiş, aynı zamanda küresel ekonominin temel taşlarından biri olan turizm endüstrisini de önemli derecede olumsuz etkilemiştir. Birçok ülke virüsün yayılmasını önlemek için sokağa çıkma yasağı ve seyahat kısıtlamaları getirdiğinden, dünya çapında seyahat 2020 yılının Nisan ayı itibariyle neredeyse durma noktasına gelmiştir. Havayolu seyahatlerinde daha önce görülmemiş düzeyde yaşanan bir düşüşün yanı sıra, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren konaklama ve yiyecek içecek işletmeleri de, müşteri sayılarında önemli derecede azalma veya faaliyetlerini durdurma gibi zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Örneğin Dünya Turizm Örgütü (UNWTO) 2020 yılı Mayıs ayında yayımladığı verilere göre, Covid-19 salgını 2020'nin ilk çeyreğinde uluslararası turist sayılarında bir önceki yılın aynı dönemine göre %22'lik bir düşüşe neden olmuştur. Dünya Turizm Örgütü bu düşüşün yılsonuna kadar %60 ila %80 seviyelerine ulaşabileceğini öngörmektedir. Ayrıca Dünya Turizm Örgütü, küresel toplumun eşi görülmemiş bir sosyal ve ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalmasını ve mevcut krizin aşırı belirsiz doğasını da göz önünde bulundurarak, bu değerlendirmelerin son gelişmelere dayandığını ve değişebileceğini belirtmektedir (UNWTO, 2020).

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren diğer sektörler gibi yiyecek içecek sektörü de Covid-19 salgınından olumsuz yönde etkilenmiş ve büyük bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Covid-19 salgınının yayılmasını önlemek amacıyla bazı yiyecek içecek işletmelerinin kapatılma kararı, bireylerin sosyal mesafe kuralına uymak için dışarıda yemek yemek istememesi ve gıda güvenliği kurallarına uyulup uyulmadığı konusundaki endişeleri gibi nedenlerden dolayı yiyecek içecek sektöründe önemli derece gelir ve iş kayıpları yaşanmıştır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde restoran sektöründe çalışan 8 milyondan fazla kişinin Covid-19 virüsünün etkisi sonucu işini kaybettiği ve ayrıca 2020 yılının nisan ayı sonu itibariyle restoran sektörünün gelir kaybının 80 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Restaurant.org, 2020). Türkiye'de ise Turizm Restoran Yatırımcıları ve Gastronomi İşletmeleri Derneği'nin yaptığı değerlendirmede,

2020 yılında yeme-içme sektörünün Covid-19 salgını nedeniyle ciro kaybının 60 milyar lirayı bulabileceği belirtilmiştir (Donat, 2020).

Covid-19 salgını sonrası yiyecek içecek işletmelerinin karşı karşıya kaldığı bu kriz döneminde alacakları kararlar ve kriz yönetimi uygulamaları, işletmelerinin geleceği ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına hayati bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda, Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisini, işletmelerin bu kriz döneminde ne gibi önlemler alacaklarını ve nasıl bir kriz yönetimi uygulayacaklarını belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Araştırmanın diğer amacı ise, yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin ve/veya sahiplerinin, Covid-19 salgını sonrası yiyecek içecek sektörünün geleceği ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu çalışmanın Covid-19 salgını süresinde zor günler geçiren yiyecek içecek işletmelerinin alacakları önlemler konusunda yol gösterici olması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

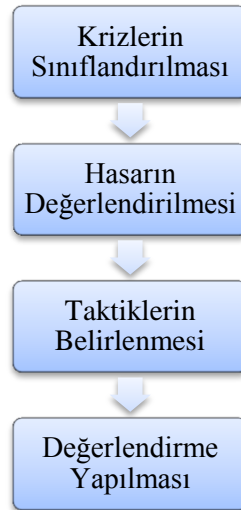
### Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi

Türk Dil Kurumu kriz sözcüğünü “*bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020). Pearson ve Clair (1998) ise krizi, örgütlerin yaşamlarını tehdit eden düşük olasılıklı, yüksek etkili bir olay ve neden, sonuç ile çözüm yollarının belirsiz olduğu, kararların hızlı bir şekilde alınması gerektiği bir durum olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifade ile kriz, aniden ortaya çıkan, daha önce öngörülemeyen ve sıra dışı bir durumu ifade eder (Sezgin, 2003). İşletmelerde kriz yönetimi, herhangi bir zamanda yaşanan bir kriz durumunda, krizin işaretlerinin tespit edilip, değerlendirildiği ve işletmelerin bu kriz döneminden en az zararla kurtulabilmesi için gerekli önlemlerin alındığı yönetsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010). Bu süreci başarılı bir şekilde yönetmek için de etkili bir yönetim planlaması ve yönetim becerisi gerekmektedir. Kriz yönetim planlaması, olası bir krizin yol açacağı zararların en aza indirilmesine ve diğer krizlere karşı önlem alınmasına yardımcı olmaktadır (Sezgin, 2003).

Turizm endüstrisi açısından ele alındığında Dünya Turizm Örgütü krizi “*beklenmedik anlarda ortaya çıkan, turistlerin destinasyona olan güvenini azaltan ve turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini engelleyen olaylar bütünü*” olarak tanımlamaktadır (Akıncı, 2011). Turizm işletmelerinin olağan faaliyetlerini ve yönetimini tehdit eden herhangi bir olay olarak görülen turizm krizleri; ziyaretçilerin destinasyonla ilgili algılarını olumsuz yönde etkileyerek, destinasyonun güvenlik, çekicilik ve konforu ile ilgili genel itibarına zarar vererek turist sayılarında ve harcamalarında bir düşüşe yol açmakta, buna bağlı olarak da turizm ve seyahat sektörü içerisinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin devamlılığını kesintiye uğratmaktadır (Sönmez, 1998). Turizmin doğası gereği çok bileşenli bir yapıya sahip olması nedeniyle, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler birçok faktöre bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu da ister istemez turizm sektörünü krizlere karşı savunmasız duruma düşürmektedir. Krizlere neden olan bu faktörleri iç ve dış faktörler diye ikiye ayırmak

mümkündür. İç faktörler tedarik hatası, yönetim boşluğu, sabotaj, personel kaybı ve ürünlerin bozukluğu gibi faktörlerden oluşurken dış faktörler olarak doğal afetler, ekonomik krizler, salgın hastalıklar ile terör ve savaş gibi faktörleri saymak mümkündür (Kılıçdere, 2017).

Turizm endüstrisi içerisinde faaliyetlerini sürdüren diğer işletmeler gibi yiyecek içecek işletmeleri de, bir kriz durumu ile karşı karşıya kaldıklarında, kriz yönetimi perspektifinde uygulamaya koymaları gereken ilk aşama, krizi olabildiğince önceden tespit etmeye çalışarak buna karşı önlemler almaktır. Kriz sinyallerinin önceden tespit edilmesinden sonraki ikinci aşama ise, krize karşı hazırlanmak ve krizi önleyebilmek için çalışmalar yapmaktır (Taştan ve Gürhani, 2019). Tse ve arkadaşları (2006) restoranların SARS (Şiddetli Akut Solunum Sendromu) gibi salgın hastalıkların ortaya çıkardığı krizlerle başa çıkabilmesi için dört aşamalı bir kriz yönetimi metodu önermişlerdir. Şekil 1’de bu dört aşama yer almaktadır;



**Şekil 1: Kriz Yönetim Metodu (Tse vd., 2006).**

Kriz yönetim metodunda yer alan dört aşamanın birincisinde, restoran yöneticileri karşı karşıya kaldıkları krizi aşağıdaki Tablo 1’de özetlenen yedi kategoriden birinde sınıflandırmalıdır. Krizin türünün belirlenmesi veya sınıflandırılması, yöneticilerin krizi kontrol altında tutmak için uygun yöntemleri bulması açısından son derece önemlidir. Krizin sınıflandırılması yapıldıktan sonra krizin yol açtığı veya açacağı hasarın

kapsamı değerlendirilmelidir. Daha sonra krizle mücadele etmek için taktikler belirlenerek uygulanmalıdır. Kriz yönetim sürecinin son aşamasında ise, restoran yöneticileri krizi kontrol altına almaya kadar taktik geliştirmelerini sağlayan bir geri bildirim döngüsü kullanarak, kurtarma stratejilerinin etkinliğini değerlendirmelidirler (Tse vd., 2006).

**Tablo 1. Restoranları Karşılaştığı Yedi Kriz Türü**

Ana Faktörler	Krizin Özgün Çevresi	Kriz Türü	Örnek
Dış Faktörler	Fiziksel Çevre	Doğal Felaketler	Deprem, Sel, virüs bakteri salgını gibi müşterilerin restorana gitmesine engel olan felaketler
		Teknolojik Başarısızlıklar	Gıdanın kirlenmesine yol açan teknolojik arızalar, hatalar
	İnsan veya Sosyal Çevre	Çatışmalar	Çalışanların greve gitmesi, özel bir grubun restoranı boykot etmesi
İç Faktörler	Yönetimsel Hatalar	Kötü Niyet	Gıdanın tahrifatı sonucu gıda zehirlenmeleri
		Çarpık Değerler	Kısa vadeli kârları düşünerek halk sağlığına zararlı yiyeceklerin satılması
		Aldatma/Hileler	Bozuk veya mikroplu yiyeceklerin bilerek satılması
		Görevi Kötüye Kullanmak	Yöneticilerin lisans almak için rüşvet vermekle suçlanması

**Kaynak: Tse vd., (2006)**

Yukarıdaki tabloya göre örneğin, 2003 yılında yaşanan SARS salgını ile günümüzde Covid-19 salgını süresince restoranların içerisinde bulunduğu krizi, dış faktör kaynaklı, fiziksel çevre özelinde, doğal felaketler kategorisinde sınıflandırmak mümkündür. Yine SARS salgını sonucu Hong Kong'daki restoranların birçoğunun çalışanlarını işten çıkarması veya ücretsiz izne göndermesi işçi huzursuzluklarına yol açarken, iş davalarının açılmasına da neden olmuştur. Bu durum da insan ve sosyal çevre krizi kategorisinde değerlendirilebilir (Tse, 2006).

Yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri hangi nedenle bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmış olurlarsa olsunlar, bu dönemde alacak oldukları kararlar ve kriz yönetimi uygulamaları işletmelerinin geleceği adına son derece önemlidir. Kriz döneminde restoran endüstrisindeki kriz yönetimi uygulamalarının önemini ortaya koymak adına Israeli (2007) bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada, kriz dönemlerinde restoran endüstrisinde kullanılan krizi önleme çabaları; devlet desteği, pazarlama, insan kaynakları ve korunma olmak üzere dört ana kategoride ele alınmıştır. Krizde devlet desteği genel olarak vergi, sigorta gibi giderler için yardım talebini içerirken, pazarlama kategorisi içerisinde menü değişikliğine gitme, menü fiyatlarını değiştirme, medyada reklam verme gibi tanıtım uygulamalarını kapsayan geleneksel önlemler yer almaktadır. İnsan kaynakları kategorisi ise işletmelerin genellikle kriz zamanlarında çalışan personel

sayısını veya çalışanların çalışma saatlerini azaltma gibi uygulamalardan oluşurken, korunma kategorisi içerisinde işletmenin genel maliyetlerini düşürme gibi önlemler bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda krizde devlet desteğinin, rekabet gücünün artırılmasının ve maliyetleri düşürmek için yapılan faaliyetlerin krizle mücadelede en önemli araçlar olduğu tespit edilmiştir (Israeli, 2007).

Tse ve arkadaşları (2006) SARS salgını sonucu yaşanan kriz ile Hong Kong'daki restoranların nasıl mücadele ettiklerini belirlemek için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulguları içerisinde, restoranların reklam, tanıtım, gıda maliyeti, personel gideri gibi maliyetlerinde azaltmaya gitmelerinin yanında gelirlerini arttırmak için bir takım önlemler aldıkları görülmüştür. Gelirlerini artırabilmek için gıda ve servis kalitesini iyileştirmeye çalışmalarının yanında, çeşitli promosyonlar ve indirimler uygulamışlardır. Ayrıca insanların bağışıklık sistemini geliştirdiğini iddia eden öğelerle birlikte özel "Anti-Sars" menüleri sunmuşlardır. Son olarak da restoranlar algılanan fiziksel riski azaltmaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bunun için etkili bir hijyen ve sanitasyon politikaları uygulamaya koymuşlar, böylece restoranda yemek yemenin algılanan riskini azaltarak müşteriye güvende hissettirmeye çalışmışlardır.

Günümüzde ise tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını sonrası restoranlarda müşterilerin bu salgına karşı kendilerini güvende hissetmeleri

için Amerika Ulusal Restoranlar Birliği (NRA) “Covid-19 Sonrası Yeniden Açılış Rehberi” yayımlamıştır. Restoran endüstrisinde Covid-19 virüsüne maruz kalmayı azaltmaya yardımcı olmak için kullanılabilir bu rehber, alınacak olan önlemleri dört ana başlık altında toplamıştır. Bunlar Gıda güvenliği, Temizlik ve Sanitasyon, Çalışan Sağlığı İzleme ve Kişisel Hijyen, Sosyal Mesafedir. Türkiye’de ise Sağlık Bakanlığı Covid-19 salgını sonrası restoran işletmelerinde virüs bulaşma riskini azaltmak için 9 maddelik “Enfeksiyondan korunma ve kontrol ilkeleri” yayımlamıştır. Genel olarak masa mesafelerinin sosyal mesafeye uygun olarak yerleştirilmesi, restoranın genel temizliği sonrası havalandırılması, çalışanların sağlığının kontrolü, elle dokunulan yerlerin ve tuvaletlerin temizliğine özen gösterilmesi, serviste kullanılan bardak, çatal gibi malzemelerin her kullanımdan sonra su ve deterjanla yıkanması ve açık büfe uygulamasının el teması açısından riskli olduğu için, bunun gerekirse servis çalışanları tarafından yapılması gibi öneriler sıralanmıştır. Ayrıca bu önerilere ek olarak restoran çalışanlarına Covid-19 salgınından korunabilmek için eğitim verilmesi konusu vurgulanmıştır (sağlık.gov.tr, 2020).

### **Salgın Hastalıkların Neden Olduğu Krizlerin Turizm ve Yiyecek İçecek Sektörüne Etkisi**

Turizm endüstrisinin varlığı ve devamlılığı emniyet ve güven ortamına bağlıdır. Yapısı gereği hassas bir sektör olan turizm sektörü, salgın hastalıklar, doğal afetler, terör olayları gibi ekonomik ve politik krizlerden çok çabuk etkilenmektedir (Köşker, 2017). Turistik bir destinasyonda ortaya çıkan bir salgın hastalık kriz ortamı yaratarak, bölgenin turistler açısından çekiciliğinin kaybolmasına sebep olabilmektedir. Bu bağlamda öngörülemeyen olaylar olarak ifade edilen krizler turizm sektöründe hem turizm geliri hem turist sayısı açısından kayıplara neden olmaktadır (Çeti ve Ünlüöner, 2019). Çin’in Wuhan şehrinde ilk olarak 2019 yılının Aralık ayında görülen Covid-19 salgını ise diğer salgınlardan farklı olarak tüm dünyaya kısa sürede yayılarak son yıllarda dünyanın karşılaştığı en büyük tehditlerden biri haline gelmiş ve çok sayıda insanın ölümüne yol açmıştır (İbiş, 2020). Bu nedenle bir yerden bir yere seyahat etmenin yanında sokağa çıkmanın bile çok riskli görüldüğü Covid-19 salgını günlerinde, turizm sektörü

perspektifinde tüm dünya güvenilir olmayan bir destinasyon haline gelmiştir.

Uluslararası turizm endüstrisi geçmişte çok çeşitli krizlere maruz kalmıştır. Örneğin bunların arasında yakın geçmişte yaşanan 11 Eylül 2001 terör saldırısı, 2003 yılında ilk defa Çin’de yaşanan SARS (ağır akut solunum yolu yetersizliği sendromu) salgını, 2008 ile 2009 yıllarındaki küresel ekonomik kriz ve 2012 yılında ilk defa Suudi Arabistan’da tanımlanan MERS (orta doğu solunum sendromu) salgını vardır. Ama bunların hiçbiri turizmin küresel anlamda gelişim sürecinde uzun vadeli bir düşüşe yol açmamıştır. Örneğin sadece SARS (%-0.4) ve küresel ekonomik kriz (%-4.0) uluslararası turist varışlarında dikkate değer bir düşüşe neden olmuştur (Gössling, 2020). Ancak Covid-19 salgını süresinde geline aşamada, salgının ne zaman kontrol edilebileceği ve tedavinin nasıl yapılacağı hakkında belirsizliğin devam etmesi nedeni ile 2020 yılının dünya turizm sektörü açısından kaybedilmiş bir yıl ve kriz yılı olacağı öngörülmektedir (Atay, 2020). Dünya Turizm Örgütü 2019 yılına göre uluslararası turist sayısının %60 ila %80 oranında azalacağını öngörüyor olsa da (UNWTO, 2020), Covid-19 salgınının uluslararası turizm hareketleri üzerindeki etkisinin rakamsal olarak ne kadar olacağı hakkında konuşmanın erken olacağı ifade edilmektedir (İbiş, 2020).

Bugüne kadar dünya üzerinde yaşanan krizler turizm endüstrisinde faaliyet gösteren diğer sektörleri etkilediği gibi yiyecek içecek sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Örneğin 2003 yılında ortaya çıkan SARS salgınından sonraki iki ayda Hong Kong’daki restoran endüstrisi toplam üç milyar dolar gelir kaybına uğramıştır ve birçok restoran da iflasın eşiğine gelmiştir. Sektörde yaşanan bu daralmanın sonucu birçok restoran likidite sorunuyla karşı karşıya kaldığı için binlerce çalışan işini kaybetmiş veya ücretsiz izne gönderilmiştir (Tse, 2006). 2009 yılında Meksika’da ortaya çıkan domuz gribi salgını sonrası, Meksika hükümeti tarafından alınan virüsün bulaşmasını azaltma stratejisi nedeniyle restoranların neredeyse %99’u geçici olarak kapanmak zorunda kalmıştır. Restoranların tekrar açılmasına izin verildiğinde ise, sektör satışlarında %90’a kadar düşüş yaşanmıştır. Salgının ilk ortaya çıktığı günlerde restoran sektörünün kaybının 70 milyon doları bulduğu tahmin edilmektedir. Bu da

restoran sektöründe hem iş kayıplarına yol açmış hem de sektörde çalışanların gelirlerinde önemli derecede azalmalara neden olmuştur (Monterrubio, 2010). 20 Mayıs 2015’de ise Güney Kore’de Orta Doğu’ya giden turistlerin getirdiği virüs nedeniyle ilk MERS salgını vakası yaşanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü’nün Güney Kore’de MERS salgınının sona erdiğini ilan ettiği 23 Aralık 2015’ e kadar geçen sürede ise 16 binden fazla kişi karantinaya alınırken 38 kişi bu hastalıktan hayatını kaybetmiştir. Bu salgın sürecinde ise Güney Kore turizm sektörü olumsuz şekilde etkilenirken sadece yiyecek içecek sektörünün kaybı yaklaşık 359 milyon doları bulmuştur (Joo, 2019).

2019 yılının Aralık ayında Çin’in Wuhan şehrinde Covid-19 salgınının ortaya çıkması ile birlikte Çin’de faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin büyük bir çoğunluğu müşteri sayılarındaki büyük kayıpların ve tedarik zincirlerinin bozulmasının getirdiği zorluklarla mücadele etmektedir. Salgının ortaya çıktığı ilk günden itibaren yiyecek içecek işletmelerinin %94’ü bu salgından etkilenmiştir ve müşteri sayılarında %69’dan fazla düşüş görülmüştür. 2020 yılının ilk çeyreği içinde yiyecek içecek işletmelerinin gelirlerinde %70’ten fazla düşüş öngörülmektedir (Deloitte, 2020). Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi Avrupa kıtasındaki ülkelerde de yiyecek içecek sektörü Covid-19 salgınından olumsuz derecede etkilenmiştir. Örneğin İngiltere’de 2020 yılının Mart ayında sadece paket servise izin verilen restoranların satışları %56,4 düşerken barların satışlarında %60’lık bir düşüş yaşanmıştır (Luty, 2020a). Aynı şekilde Almanya’da virüsün yayılmasını önlemek amacıyla restoranların erken kapatılması ve daha sonra sadece paket servise izin verilmesi sonucu 2020 yılının Mart ayında geçen yıla göre masa servisi yapan restoranların satışlarında %90’lık bir düşüş meydana gelmiştir (Luty, 2020b). Amerika Birleşik Devletleri’nde de halka açık yerlerde alınan genel önlemler ve sosyal mesafeye dikkat edilmesi gibi nedenlerle 6 Mayıs 2020 itibarıyla masa servisi yapan restoranların satışlarında geçen yıla göre %100 oranında düşüş ortaya çıkmıştır (Lock, 2020a).

Covid-19 salgınının bir sonucu olarak 2020 yılında uluslararası turizm endüstrisinde dünya çapında 75,2 milyon kişinin işini kaybedeceği öngörülmektedir. Turizm alanında en büyük iş

kaybının Asya-Pasifik bölgesinde olması beklenirken ikinci olarak en çok iş kaybının yaşanacağı bölgenin Avrupa olacağı tahmin edilmektedir (Lock, 2020b). Turizm endüstrisinin diğer kollarında olduğu gibi yiyecek içecek işletmeleri de emek yoğunluğu fazla olan işletmelerdir. Yiyecek içecek işletmelerinde diğer sektörlerin aksine belirli alanlar dışında otomasyona gidilmesi üretilen mal ve hizmetin özelliğinden dolayı oldukça zordur. İnsana hizmetin insan ile sağlandığı bu işletmelerde üretim büyük oranda emek gücü ile sağlanmaktadır (Demirkol, 2004). Bu bağlamda Covid-19 salgını döneminde alınan önlemler nedeniyle sektörde yaşanan ekonomik daralma, yiyecek içecek işletmelerinde çok sayıda çalışanın işini kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmeleri bu salgının neden olduğu kriz dönemini en az zararla atlatabilmek ve gelecekte ayakta kalabilmek için önemli kararlar almak zorunda kalacaklardır.

## YÖNTEM

Covid-19 salgınının yiyecek işletmeleri üzerindeki etkisini, işletmelerin bu kriz döneminde ne gibi önlemler aldıklarını, nasıl bir kriz yönetimi uygulayacaklarını belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmuştur. Araştırmanın diğer amacı ise, yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin Covid-19 salgını sonrası yiyecek içecek sektörünün geleceği ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktır. Bu çalışmanın Covid-19 salgını süresinde zor günler geçiren yiyecek içecek işletmelerinin alacakları önlemler konusunda yol gösterici olması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacına ulaşmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın amacı kapsamında yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin ve/veya sahiplerinin görüşlerini almak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği araştırmacıya daha az sayıda katılımcı üzerinde daha derinlemesine araştırma yapma olanağı sağlamaktadır. Gerekliğinde araştırmacı, katılımcıdan bir soruya verdiği cevabı

açıklamasını isteyebilmektedir (Veal, 1997'den aktaran Akay ve Sarıışık, 2015). Görüşme sorularının hazırlanmasında kavramsal çerçeve içerisinde de üzerinde durulan, Tse vd. (2006) ve Israeli'nin (2007) çalışmaları ile Amerika Ulusal Restoranlar Birliği (NRA)'nin yayınladığı "Covid-19 Sonrası Yeniden Açılış Rehberi" temel alınmış ve alanında uzman 3 öğretim üyesinin görüşlerine de başvurulmuştur.

Araştırmada katılımcılara öncelikle demografik sorular sorulmuştur. Ardından içinde buldukları Covid-19 pandemisi kaynaklı kriz dönemine ilişkin sorular kronolojik bir sırayla sorulmaya çalışılmıştır. Buna göre öncelikle yiyecek içecek işletmeleri için çalışma kısıtlaması ve yasakları başlamadan önceki öngörülerini ile duygu düşünceleri sorulmuştur. Ardından genelge yayınlandıktan sonraki eylemleri ve süreci nasıl yönettikleri konusunda bilgi alınmıştır. Son olarak gelecekteki iş yapılarına dair görüşleri iki aşamalı olarak sorulmuştur. İlk aşamada yakın gelecekte pandemi devam ederken "Yeni Normal" olarak isimlendirilen dönemde iş yapılarının nasıl şekilleneceğine dair düşünce ve görüşleri istenmiş ve son olarak pandemi sonrası daha uzak gelecekte işletmelerini ve sektörü ne tür değişikliklerin bekliyor olabileceğine dair tahminleri istenmiştir.

Veriler Türkiye'nin farklı illerinde bulunan, farklı büyüklükteki ve türdeki 12 adet yiyecek içecek

işletmesi yöneticisinden 21 Mayıs 2020 ile 30 Mayıs 2020 tarihleri arasında toplanmıştır. Örneklemin seçiminde olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden "amaçlı örnekleme" tercih edilmiştir. Araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden harekete geçerek araştırma sorusuna uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri bulunduran deneklerin seçildiği örnekleme amaçlı örnekleme denilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Çalışma sürecinde araştırmacının karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi görüşülecek kişileri belirleyebilmektir. Nitekim pandemi koşulları dolayısıyla yiyecek içecek işletmelerini ziyaret etmek ev yüzüze görüşme yapmak mümkün olmadığı gibi, işletmeler genellikle kapalı olduğu için yöneticilere telefonla ulaşabilmekte de zorlanılmıştır. Bu yüzden araştırmacılar kişisel bağlantıları üzerinden çeşitli işletmelerin yöneticilerine ulaşmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar işletme seçimini yaparken; iş yapıları, lokasyonları, büyüklükleri, kapasiteleri ve hitap ettikleri müşteri grupları açısından mümkün olduğunca farklı işletme türlerine hitap edilmesinin genel durumu daha çok kapsayan bir bakış zenginliği getirebileceğini düşünmüşlerdir. Bu kapsamda görüşme yapılan yöneticilere ve işletmelerin demografik bilgileri Tablo 2'de verilmektedir:

**Tablo 2: Katılımcıların Özellikleri**

Katılımcı Sırası	İşletme Türü	Bulunduğu Şehir	Katılımcının Pozisyonu	İşletmede Çalışan Sayısı
Katılımcı 1	Catering	İzmir	İşletme Müdürü	250 üzeri
Katılımcı 2	Restoran ve Düğün Salonu	Balıkesir	İşletme Müdürü	33
Katılımcı 3	Otel Restoranı	İzmir	Yiyecek & İçecek Müdürü	20
Katılımcı 4	Havalimanı Restoranı	İzmir-	Restoran Müdürü	250 (Yaklaşık)
Katılımcı 5	Fast Food (Pizza) Restoranı	İzmir	İşletme Sahibi	5
Katılımcı 6	AVM Restoranı	İzmir	Restoran Müdürü	22
Katılımcı 7	Alakart Restoranı (Şehir Merkezi)	İzmir	İşletme Sahibi	20
Katılımcı 8	Et restoranı	Balıkesir	İşletme Sahibi	50
Katılımcı 9	Meyhane	Bandırma	İşletme Müdürü	8
Katılımcı 10	Et ve Pide Restoranı	Van	İşletme Sahibi	9
Katılımcı 11	Kahve Zinciri	Çeşitli Şehirler	Operasyon Müdürü	2750 (Yaklaşık - Tüm Şubeler Toplamı)
Katılımcı 12	Restoran ve Çay Bahçesi	Hatay	İşletme Sahibi	12

Yiyecek içecek işletmelerinin daha önce 15 Haziran 2020 olarak açıklanan yeniden çalışmaya başlama tarihi, yetkili kurumlar tarafından son anda 1 Haziran'a çekilmiştir. Bunun üzerine araştırmacılar, işletmeler işe başladıktan sonra koşulların değişeceğini düşünmüşler ve 1 Haziran 2020 öncesi yapılan 12 adet görüşmenin de yeterli veri olgunluğa ulaştığını ve içeriklerin tekrar etmeye başladığını gözlemledikleri için 12 katılımcı ile örnekleme tamamlamayı uygun görmüşlerdir. Görüşmeler salgın koşulları ve katılımcıların coğrafi uzaklıkları nedeniyle telefon üzerinden gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 33 dakika ile 76 dakika arasında sürmüş, ortalama bir görüşme süresi ise yaklaşık 52 dakika olarak hesaplanmıştır. Verilerin daha sağlıklı kayıt edilebilmesi adına görüşme başlamadan önce katılımcılardan ses kaydı için izin istenmiş, araştırmaya katılan 12 katılımcının tamamı ses kaydı alınmasına izin vermiştir. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları çalışmanın üç yazarı tarafından önce ayrı ayrı daha sonra video toplantı yoluyla bir araya gelerek beraberce değerlendirilmiş ve betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Betimsel analizde elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Betimsel analiz yönteminde katılımcıların ifadeleri gerektiğinde doğrudan alıntılanarak okuyucuya sunulur. Böylece okuyucuya içerik hakkında verinin özgünlüğüne sadık kalınarak yeterli bilgi verilmesi amaçlanır (Wolcott, 1994; Başkale, 2016).

Bu çalışmada kullanılan ölçek (sorular), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Etik Kurul Başkanlığı tarafından etik kural ve ilkelere uygun bulunmuştur (Kurul Karar Tarihi ve Sayısı: 22/07/2020 - 75248192/382).

## **BULGULAR**

Bu çalışmada, 2020 yılında yaşanan Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkileri ve işletmelerin kriz durumuna olan yaklaşımları saptanmaya çalışılmıştır. 21 Mart 2020 tarihinde yayınlanan “Koronavirüs Salgını ile Mücadele Kapsamında Lokantalarla İlgili Ek Genelge”si ile (bulgulara genelge olarak ifade edilecektir) paket servisler ve dışarıya diğer satışlar dışında faaliyetleri kısıtlanan işletmelerin 1 Haziran 2020 tarihinden itibaren salgın koşullarına göre düzenlenmiş şartlara uygun olarak yeniden

çalışmaya başlayabilecekleri açıklanmıştır. Dikkat edilmelidir ki, bu çalışma kapsamında görüşmeler yiyecek içecek işletmelerinin salgın sebepli yasaklar nedeniyle kapalı oldukları ancak yasakların sona erip yeniden açılmaya hazırlandıkları günlerde yapılmıştır. Salgına, krize, alınan önlemlere, “Yeni Normal” olarak ifade edilen döneme ve salgından sonraki geleceğe ilişkin ilgili işletmelerin yöneticilerinin görüşlerinin yansıtılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, görüşülen yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda çalışmanın bulguları aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir.

### **Kapanma Kararı Öncesinde Yöneticilerin Beklentileri**

Görüşmelerde sorulan sorulardan ilki 21 Mart 2020 tarihinde yayınlanan genelge öncesinde salgın sürecinin işlerine olabilecek etkilerini nasıl gördükleriydi. Görüşülen yöneticilerin tamamına yakını genelge öncesinde de salgının etkisiyle müşteri sayılarında belirgin bir düşüş olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı işletmeler genelge tarihinden önce de ticari sebeplerle geçici olarak kapanma kararı aldıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili bir ifade şu şekildedir: “*Biz zaten bir hafta önce kapatmıştık. Martın başından itibaren işler bıçak gibi kesilmişti. Sürekli dolu olan restoran akşam 2-3 masaya düşmüştü.*” (Katılımcı 6).

Ayrıca yöneticiler gerek yurtdışı bağlantılarından aldıkları haberler gerekse medyadan yansıyanlar doğrultusunda bu tür bir gelişmenin olabileceğinden endişe ettiklerini belirtmişlerdir. Özellikle daha büyük ölçekli çalışan işletmelerin genelgede alınan karara çok daha hazırlıklı olduğu ve mekân içi düzenlemeler, gıda güvenliği, personel sağlığı ve eğitimi, stok yönetimi gibi konularda salgın dönemine uygun bir çalışma yapısının zaten başlamış olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili olarak Katılımcı 2 “*Türkiye’de Mart ayında yaşanan kaosu daha önceden hesaplayıp harekete geçmiştik. Evden nasıl çalışabiliriz, mağazalarımızda ne tür geliştirmeler yapabiliriz stratejilerini çalışmıştık.*” derken, Katılımcı 3 de işletmesinin görüşlerini “*Açıkçası ilk etapta bir frene bastık. Mart başında toplantı yaptık, ne kadar acil olursa olsun hiçbir alım yapılmama kararı aldık*” şeklinde belirtmiştir.

Yöneticilerin yarısından çoğu kapanma kararına şaşırmadıklarını vurgulamıştır. Bununla beraber



genelgeyi sürpriz olarak değerlendiren yöneticiler de vardır. Medyadan yansıyan haberler endişe yaratmış olsa da bazı haber içeriklerinin yanıltıcı bir etkisi olduğu da, bu yöneticilerin ifadelerinden, anlaşılmaktadır. Bu konuda Katılımcı 7 “*Türkiye’ye gelmez, gelse de pek etkilemez diye düşünüyordum.*” derken, Katılımcı 8 “*Aslında Türkiye’ye geleceğini pek beklemiyorduk. Haberlerde bir sürü şey diyorlardı, genetikle bir ilgisi mi var? Biz aslında beklemiyorduk gibi bir şey oldu yani. Mantıksız geliyor ama bizim başımıza gelmez dedik hani*” Katılımcı 9 ise “*Hiç tahmin etmemiştim. Ufak tefek atlatırız diye düşünmüştüm. Türk geni falan.*” şeklindeki ifadesiyle salgın kaynaklı kapanma kararını beklemediklerini vurgulayanlar arasındadır.

### **İşletmelerin Genelge Sonrası Reaksiyonları**

21 Mart 2020 tarihinde genelge yayınlandıktan sonra işletmelerin ilk reaksiyonları önceki beklentileri ile paralellik göstermektedir. Buna göre nispeten daha büyük ölçekli çalışan ve kapanma kararını bekleyen yöneticilerin işletmeleri hemen gelecek stratejiler üzerinde çalışmaya başlarken daha küçük ölçekli işletmeler ise biraz daha belirsizlik ve panik hâlinde yakalanmışlardır. Bu konuyla ilgili olarak Katılımcı 2 “*AVM’lerde mağazalar birer birer kapandığında biz zaten bu kararı beklemeye başlamıştık. Stratejimiz iki hafta öncesinden belliydi.*” derken, Katılımcı 1 ise “*İşin ne kadar azalacağını bilmediğimiz için 5 ayrı senaryo çalıştık. %20, %40, %60, %80 azalış ve %100 azalış yani tamamen kapanma*” şeklindeki ifadesiyle her olasılığa hazır olmaya çalıştıklarını vurgulamışlardır.

Genelgede açıklanan karara hazırlıksız yakalandığını söyleyen bazı işletmelerin yöneticileri bu durumu “*Haberlerde duyuyorduk, işimizi etkiledi. Müşterimiz azaldı ama açıkçası bir kapatma kararı beklemiyorduk. Genelgede bir belirsizlik olduğu için (ne kadar süreli, destek olacak mı?) ne yapacağımızı bilmiyorduk.*” (Katılımcı 12), “*Bu noktaya geleceğini düşünmemiştim. Bir noktada çözüleceğini düşünüyordum.*” (Katılımcı 3), “*Ne yalan söyleyeyim hazırlıksız yakalandım. Restoranların kapanacağını, okulların tatil olacağını beklemiyordum.*” (Katılımcı 7) şeklindeki görüşleriyle açıklamıştır.

### **Genelge Sonrası Devam Eden Faaliyetler**

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde genelge yayımlandıktan sonra hangi faaliyetlerin yapıldığı, ne tür tedbirler alındığı ve yapılan diğer uygulamaların neler olduğu sorulmuştur. Bazı işletmelerin iş yapısı gereği düşük düzeyde de olsa satış faaliyetlerini sürdürdüğü anlaşılmıştır. Bunlardan otel restoranı olarak çalışan işletme az sayıdaki misafir için kahvaltı ve oda servisini sürdürmüş, havaalanı restoranı orada çalışan personel ve kurtarma uçuşlarıyla gelen yolculara hizmet vermeye devam etmiştir. Bunların dışında sadece iki restoranın kısa bir süre kapalı kaldıktan sonra az sayıda personel ile paket servise odaklı olarak yeniden faaliyete geçtiği anlaşılmıştır.

Satış amaçlı faaliyetler dışında bazı işletmelerin salgın dönemini değerlendirerek ihtiyaçları doğrultusunda tamirat, tadilat, boya veya genel temizlik gibi normal zamanlarda iş yoğunluğu ile beraber yapılması zor olan bazı işlemleri yaptırdığı görülmüştür. Katılımcı 4 bu konuda yapılan uygulamayı şu şekilde aktarmıştır: “*İşletme kapandı ama teknik servis çalışıyor. Tesisat, tamirat eksiklerin giderilmesi yapıldı bu arada.*” İşletmelerin masrafları kıstak için zorunlu ihtiyaçları dışında farklı bir mobilya, ekipman alımı veya tasarım yenileme gibi çalışmalara gitmekten kaçındıkları anlaşılmıştır. Katılımcı 12’nin bu konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir: “*Elektrik tesisatında sorun olduğu için onu yaptırdık. Ancak onun dışında başka bir çalışmamız olmadı. Zaten belirsizlik vardı ve para harcamak istemedik.*”

### **Genelge Sonrası Maliyet Düşürme Uygulamaları**

Satışların çok düştüğü hatta çoğu işletme için sıfırlandığı ortamda yöneticilerin aldıkları öncelikli tedbirlerin maliyetleri mümkün olduğunca azaltmak yönünde olduğu görülmektedir. Bununla ilgili olarak Katılımcı 3, “*Stoklarımızda bulunan ambalajı açılmamış tüm ürünleri iade ettik. Kalan ürünleri de tek depoda, dolapta vs topladık. Elektrik gibi harcamaları kıstak için.*” şeklindeki sözleri ile maliyetlerin kısılabileceği bazı önemli kalemleri işaret etmiştir. Bir diğer önemli maliyet konusu olan kira konusunda ise kiracı konumunda olan işletmeler mülk sahiplerinden kolaylık sağlamalarını talep etmişlerdir. Katılımcı 9 ile Katılımcı 5’in “*AVM kira almadı. Kapalı olduğumuz süre için. Haziran ve Temmuz için de*

*kira indirimi yapılacaktır.*” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca işletmelerin önemli maliyet kalemleri arasında yer alan personel ve stok (envanter) alanında aldıkları önlemler de, işletmelerin maliyetlerini düşürmek için yaptıkları uygulamalar arasında sayılabilir.

### **Genelge Sonrası Personel ile İlgili Uygulamalar**

Yöneticiler işin doğası gereği çok sayıda personel ile çalıştıklarını ve genelge sonrası dönemde en büyük kaygılarının personel maaşları olduğunu özellikle vurgulamışlardır. Hiçbir işletme özellikle personelinin işten çıkarmak yoluna gitmek istememiştir. Bunun öne çıkan iki temel sebebi vardır. Birincisi Katılımcı 2'nin vurguladığı şekilde yetişmiş personeli kaybetmek istememeleri: *“Personel işten çıkarılmadı. Kısa çalışma ödeneğine başvurduk. Devletin verdiği ödeneğin üzerine ekleyerek tam maaşını ödedik. İşe yakın zamanda giren personelin full maaşını ödedik. Yetişmiş bir personeli kaybetmek, yenisini alıp eğitim vermek daha maliyetli. Personelimizi kaybetmemek önceliğimizdi.”* Diğer önemli sebep ise patronların ve yöneticilerin çalışan personel ile yıllar içinde yakın ilişki kurmuş olmaları ve tabiri caizse onları aileden görüyor olmalarıdır. Katılımcı 8 bu durumu *“Bir miktar kredi kullandık, personele ödeme yapmak ve tedarikçilere borçları ödemek için. Personele günlük ihtiyaçları, kira, fatura ve benzeri giderleri için yardım etmeye çalıştık. Yıllardır çalıştığımız insanlar.”* şeklinde ifade etmiştir. Bunlarla beraber çoğu işletmenin yine de personelin tam maaşını ödeyemediği, kısa çalışma ödeneğinden yararlandığı, çalışılmayan dönemlerin bir kısmının ücretli ve ücretsiz izin olarak değerlendirildiği de anlaşılmaktadır. Katılımcı 4'ün bu konudaki ifadesi *“Kısa çalışma ödeneğinden maaş aldılar. Yıllık izinler kullanıldı. Personel çıkarmadık ama mesela askere giden personelin yerine yenisini de almadık.”* şeklindedir.

### **Genelge Sonrası Stok Yönetimi ile İlgili Uygulamalar**

Görüşülen yöneticiler çoğunlukla işlerin azalması ve kapanma ihtimaline karşın Mart ayının ilk günlerinden beri stoklarını minimum seviyede tuttuklarını vurgulamışlardır. Katılımcı 5 bu konudaki uygulamalarını şu şekilde aktarmıştır: *“İlk etapta stokları azalttık (Mart başında). SKT(son kullanma tarihi)'si yakın ürünleri iyice azalttık. Elimizdeki az olsun, pat diye kapanırsak*

*zayi fire çok olmasın.”* Genelgeden sonraki süreçte ise elde kalan stoklara yönelik iki temel uygulama olduğu anlaşılmıştır. İşletmeler mümkün olan durumlarda stokları iade etmeye çalışmışlardır. İade edemediklerini ise çoğunlukla personele dağıtma yoluna gitmişlerdir. Katılımcı 4'ün bu konudaki sözleri çoğu işletmenin durumunu özetlemektedir: *“SKT gelen ürünler sorun oldu. İadesinde sorun yaşadık. Bozulacak malzemeler vs. personele dağıtıldı.”*

Bir işletme ise toplu alım ve malzeme niteliğinden dolayı stoklardan çok fazla zarar ettiğini belirtmiştir: *“Elimizdeki stokların büyük kısmı çöp oldu, menümüzün yapısı gereği: Akdeniz mutfağı. Promosyonlardan yararlanmak için büyük ölçekli malzeme alımları yaptığımız oluyordu. Stoklarda fazla fazla var. Hem de pahalı malzemeler.”* (Katılımcı 6)

### **Sağlık Konusunda Yapılan Uygulamalar**

Görüşülen yöneticilerin bazıları Mart ayı içerisinde henüz Sağlık Bakanlığının yönergesi yayınlanmadan önce de dezenfektan, eldiven, maske gibi malzemelerin tedarik edildiğini ve personel tarafından kullanılmaya başlandığını belirtmişlerdir. Bazı işletmeler mekânlarında masa sayısını azaltarak veya alanı daha farklı düzenleyerek sosyal mesafeye uygun boşluklar yarattıklarını da belirtmişlerdir.

### **Devlet Desteği Konusunda Görüşler**

İşletmelerin devletten aldığı en önemli desteğin “Kısa Çalışma Ödeneği” olduğu tüm yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Kısa çalışma ödeneğinin işletmelere özellikle personellerini işte tutma konusunda oldukça yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Buna karşın sürecin belirsizliği ve yavaşlığı yöneticilerin en çok şikâyet ettiği konular arasındadır. Katılımcı 3'ün bu konudaki görüşleri şu şekildedir: *“Kararlar hemen alınmadı, peyderpey geldi. İlk günlerde tam bir kafa karışıklığı vardı. Kısmi çalışmadan kimler yararlanabilir belli değildi. Sonradan koşullar değişti. Halen Mart ayından beri başvurusu sonuçlanmayan personelimiz var. 50'ye yakın personelimiz en az iki aydır bekliyor.”*

Ayrıca kısa çalışma ödeneğinden yararlanmak için belli bir gün sayısı olmasının Yiyecek - İçecek gibi işgücü devir hızının çok yüksek olduğu bir sektörde bir engel olduğu da vurgulanmıştır. Devlet desteği konusunda çoğu işletmenin

şikâyetçi olduğu bir diğer konu ise acil nakit ihtiyacına karşın devlet bankalarından düşük faizli kredi çekememek olmuştur. Katılımcı 6 her iki sorunu da şu şekilde dile getirmiştir: *“Kimisi ödenek alamıyor, Patron yardım edemiyor. 450 gün çalışıyor olma süresi var. Bu sektörde çok kolay oluyor. Devletten uygun kredi almak istiyorsunuz. Televizyonda her şey güllük güllüştü, bankaya gittiğinizde elli dereden su getiriyor. Vermiyor yani.”*

### Yöneticilerin “Yeni Normal” Algısı

Görüşülen yöneticilerin “Yeni Normal” kavramına ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir. Bazı yöneticiler bu kavramın gerekli olduğunu ve gerek toplumun gerekse işletmelerin salgın döneminde buna uygun olarak hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcı 2’nin *“Bu süreç geçecek, yeni normalde nasıl çalışacağımızı, nasıl adapte olacağımızı hemen çalışmaya başladık.”* ve Katılımcı 11’in *“Yeni normal kısıtlamalar demek. Normalleşme sürecine girdik diye tedbiri elden bırakmamak gerek. Virüs devam ediyor.”* şeklindeki ifadeleri bu görüşe örnek olarak gösterilebilir.

Diğer yandan kimi yöneticiler ise yeni normal kavramının bir yenilik getirmeyeceğini, halkın yeni normale ayak uydurmadığını vurgulamaktadır. Bu görüşe örnek olarak Katılımcı 6’nın *“Yeni normalin bir şeyleri yoluna sokacağını düşünmüyorum”* ve Katılımcı 5’in *“Yeni normal: “neye göre normal kime göre normal. Yeni normal inşallah bize bir şeyler getirir diyeceğim ama çok zor. Geçen gün bir markette sırada arkasında duran kişiye sosyal mesafeli durmasını söylediği için kavga çıktı.”* şeklindeki ifadeleri verilebilir.

Yöneticilerin yeni normale ilişkin önemli kaygıları olduğu ve işlerinin olumsuz etkileneceği görüşü de yaygın olarak görülmektedir. Bununla ilgili olarak Katılımcı 4 *“Yeni normal denince ilk aklıma gelen şey zarar”* derken, Katılımcı 12 *“Yeni normal pek iyi görmüyoruz. Bize açma izni verdiler ama yasaklarla verdiler bize açma iznini. Sadece yeme - içme için. Bizim burada en önemli faaliyetimiz nargile ve oyunlar. Bunları veremiyoruz.”* ve Katılımcı 8 *“Yeni normal tabiri bizde biraz tedirginlik yaratıyor. İşlerimizi bozacak bir şey. Bu seneden pek de ümidimiz yok.”* diyerek bu görüşü pekiştirmişlerdir.

### İşletmelerin Yeni Normal’e Yönelik Hazırlıkları

Görüşülen yöneticilerin tamamı işletmelerin Haziran ayında yeniden aktif faaliyete başlamadan önceki hazırlıklarını genellikle yayınlanan genelgelere ve salgın konusunda aldıkları eğitimlere veya öğrendikleri bilgilere uygun şekilde yaptığını belirtmişlerdir. Fiziksel mekânlarda yapılan çalışmalar uygun sosyal mesafeyi düzenlemeye insanlar arası teması minimize etmeye yardımcı olacak şekilde yapılmaktadır. Tüm işletmeler masa düzeninin en az 1,5 metre aralıkla sağlanması ve oturma (sandalye) kapasitesinin azaltılması konusunda çalışmışlardır. Bazı işletmeler bunlara ek olarak müşterileri kasa ve tezgahlardan uzak tutacak bariyer kullanımı, farklı giriş ve çıkış yönlerinin düzenlenmesi, gerekli görülen alanlara şeritler çekilmesi gibi uygulamalarda bulunmuşlardır.

Tüm işletmelerin yeni kurallara uygun olarak işyerinde çeşitli noktalara ve masalara yerleştirmek üzere dezenfektan, personelinin kullanımı için maske, siper ve eldiven, personel ve müşterilerin kontrolü için ateş ölçer cihazlar gibi malzemelerin alımını yaptığı anlaşılmaktadır. Ayrıca tuz, mendil, ketçap, mayonez gibi masalara çoklu kullanıma uygun olarak getirilen kimi malzemelerin tamamının tek kullanımlık olacak şekilde hazırlandığı anlaşılmıştır. Çoğu işletme çatal bıçak gibi malzemelerde de tek kullanımlık paketli setlere geçeceğini bildirirken bazı işletmeler sterilize edilmiş ve paketlenmiş çelik çatal bıçak ve benzeri malzemeleri kullanmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir.

Görüşülen yöneticiler, tedarikçiler ile olan iş yapısının yeni kurallara uygun bir şekilde şekilleneceğini belirtmişlerdir. Tedarikçilerin gıda ve hijyen kurallarına uyması gerekli sertifikalara sahip olup olmadıklarının denetlenmesi alım öncesi ön koşullar olarak görülmektedir. Bazı yöneticiler ürün teslimatı sırasında ise özel karantina alanları uygulanacağını, gelen gıdaların iç depo alanına alınmadan önce makul bir süre dışarıda bekletileceğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin alınan önlemlerin ne kadar işe yarayacağı konusunda kaygıları da bulunmaktadır. Yöneticiler sektördeki çoğu işyerinin mutfak, bina veya servis alanı olarak uygun büyüklüğe ve tasarıma sahip olmadığını düşünmektedir. Yine de en büyük kaygı müşterilerin bu kurallara ne kadar uyacağı şeklindedir. Çoğu yönetici insanların yeni

normal kurallarına uymakta zorluk yaşayacağını belirtmektedir. Buna göre bir fabrikaya yemek servisi yapan bir işletmenin yöneticisi güncel deneyimini şu şekilde açıklamıştır: “Masa sayısını azalttık, sandalyeleri çapraz koyduk. Ne yaparsanız yapın sonuçta bir insan faktörü var. Personel yemekhaneye gelince yine sandalyelerini yan yana koyuyor.” (Katılımcı 3)

### **İşletmelerin Yeni Normal Döneminde Personel Politikaları**

Yeni normal dönemde yöneticilerin en çok önem verdikleri konuların başında çalışan ve müşterilerinin sağlığını korumak geliyor. Yöneticiler hem insani hem de yasal sebeplerle sağlık konusunda gerekli önlemlerin alınmasına çok önem veriyorlar. İşletmelerin tamamı personeline yeni dönemde hijyen uygulamaları yönünden nasıl çalışmalarını gerektiği konusunda kurum içi eğitim verdiklerini belirtmişlerdir. Bazı işletmeler ayrıca dezenfektan ve benzeri hijyen ürünlerini tedarik eden firmalardan da ek eğitimler almışlardır. Bazı işletmelerde hijyen konusunda üzerinde durulan yeniliklerden birisi de personelin her gün kıyafet değiştirebilmesi için üniforma yerine serbest kıyafet giymesine izin verilmesidir.

Görüşülen yöneticilerin büyük çoğunluğu işten personel çıkarma konusunda isteksiz olmakla beraber düşen kapasite ve ilk etapta yüksek olması beklenmeyen talep nedeniyle mevcut kadrolarının tamamını tam zamanlı olarak çalıştıramayacağını düşünmektedir. İşletmelerin yeni normal dönemde yeniden açılma sürecine girerken personellerini dönüşümlü olarak çalıştırma eğiliminin çok baskın olduğu görülmektedir. Bir işletme dönüşümlü çalışma modelini karışık bir şekilde değil de personeli iki farklı gruba ayırarak uygulamayı düşünmektedir. Buna göre bir grupta hastalık çıkarsa o grubun karantinaya alınması ve bunun yanında diğer gruba bulaşma riskinin düşürülmesi hedeflenmiştir.

Yöneticiler, dönüşümlü çalışma ile beraber personelin yaşayacağı en büyük sorunlardan birisinin maaşların düşmesi olacağını ifade etmişlerdir. Ortalama maaşların artması veya yükselmesi hiçbir işletmenin gündeminde yokken bazı yöneticiler turizm sektöründeki daralmanın iş gücü arzını arttıracığı ve bunun sonucunda maaşların daha da fazla düşebileceğini vurgulamışlardır. Katılımcı 3’ün bu konudaki görüşleri şu şekildedir: “Turizm sektöründeki

daralma, şehirlerdeki yiyecek içecek endüstrisini de etkiliyor. Turizmde işsiz kalan veya sezonluk iş bulamayan insanlar buraya gelip iş arayınca piyasayı da düşürecek. Maaşlar daha da düşecek.” Buna karşın Katılımcı 10 piyasada işgücü arz artışının küçük şehirler için pek de geçerli olmadığını şu sözlerle ifade etmektedir: “Sahil bölgelerindeki maaşları daha çok etkiler, sezonluk çalışanlar. Bizim şehirde bizim sektörde maaş düşmez. Sanmıyorum”

Görüşülen yöneticilere personelin hastalığa yakalanma riskiyle ilgili kaygıları sorulduğunda gelen cevaplar genellikle personelin çalışma ve para kazanma isteğinin hastalık korkusunu bastırdığı şeklindedir. Katılımcı 3 bu konuyla ilgili olarak “Çalışmaktan çekinen insan çok az. İşsiz kalma korkusu çok daha fazla. Bizde çalışan personel çoğunlukla düşük vasıflı veya vasıfsız sayabileceğim elemanlar. “Ben hasta olurum” kaygısından ziyade “ben işsiz kalırım” kaygısı çok daha yüksek.” şeklinde görüş belirtmiştir.

### **İşletmelerin Yeni Normal Döneminde Menü Politikaları**

Görüşülen yöneticilere menü ile ilgili yeni uygulamalarının olup olmayacağı sorulduğunda gelen cevaplar fiziksel olarak bir basılı menü kullanımı ve de menü kalemleri listesinin değişip değişmeyeceği üzerinden ayrı ayrı derlenmiştir.

Yöneticilerin çoğunluğu masalara eskiden olduğu gibi basılı menü kartları getirmeyeceklerini, bunun yerine QR kod gibi dijital menüler veya kullan at menüler kullanmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Bazı işletmeler menü detaylarını yine tek kullanımlık servis kâğıtları üzerinden sunabileceklerini belirtmiştir. Buna ek olarak çoğu işletmede Mart ayına kadar kullanılan basılı menülerin gerek kalem çeşitlerinin azalması gerekse fiyatların değişmesi sebebiyle yeni dönemde zaten kullanılmayacak olması da dikkat çekicidir.

İşletmelerin çoğu yeni dönemde menülerinde kalem çeşitliliğini azaltacaklarını vurgulamışlardır. Özellikle hijyen koşulları gereği salgın döneminde daha riskli olduğu söylenen sulu yemeklerin bazı işletmeler tarafından belirsiz bir süreliğine sunulmayacağı söylenmiştir. Kalem sayısını azaltan işletmelerin bu konudaki asıl kaygılarının ise maliyetleri düşürmek olduğu ifade edilmiştir. Katılımcı 1 bu konudaki yaklaşımlarını şu şekilde

ifade etmiştir: “30 kalem yerine 10-15 kalem. Hem satış / maliyet değerleri açısından hem de risk yönetimi açısından. Çünkü daha az menü kalemini kontrol etmek de daha kolay.” Benzer şekilde Katılımcı 4 “Stok maliyetini düşürecek şekilde satamayacağımız kalemleri düşürdük. Menü kalemleri yarıya indirildi.” ve Katılımcı 11 ise “Sadece çok pahalı bazı ürünleri menüden çıkardık. Satamazsak malzemenin dolapta kalması benim için daha kötü olur.” şeklindeki sözleriyle satılamayacak stok maliyetinin tehlikesine dikkat çekmiştir.

### İşletmelerin Yeni Normal Döneminde Maliyet ve Fiyatlarında Değişim

Görüşülen yöneticilere yeni normal dönemi öncesi maliyetlerinde bir değişim olup olmadığı sorulduğunda alınan cevaplar çok benzerdi. Neredeyse tüm yöneticiler hammadde fiyatlarının arttığını ve Covid-19 tedbirleri doğrultusunda kullanılacak maske, eldiven, dezenfektan gibi hijyen malzemeleri ile tek kullanımlık diğer malzemelerin ek maliyet getirdiğini belirtmişlerdir. Katılımcı 1’in bu konudaki ifadesi dikkat çekicidir: “Çok açıdan maliyetlerimiz çok çoğalıyor ama kesinlikle hiçbir maliyet insan sağlığından önemli değil.” Maliyetlerdeki artış oranı işletmeye göre değişmekle beraber %15 ila %35 bandında değerlerden bahsedilmiştir.

Artan maliyetlerin fiyatlara ne şekilde yansıtacağı sorulduğunda ise değişken cevaplar alınmıştır. Bazı yöneticiler artan maliyetleri şimdilik fiyatlarına yansıtılmama kararını almışlardır. Bu konuda Katılımcı 2 “Zaten üç aydır kapalı, maliyet arttı ama şu anda fiyatlara dokunmuyoruz. Önümüzdeki iki ay düşünmüyoruz, tepki çekmeme maksatlı.” şeklindeki sözleri fiyatları bir süre daha sabit tutacaklarını belirtirken, Katılımcı 12 de benzer şekilde fiyat değişimini gelişmelere bağlı olarak daha sonra değerlendireceklerini şu sözlerle açıklamıştır: “Ekstra giderleri fiyata yansıtmayı düşünmüyoruz. Tek endişemiz döviz kurunun yükselmesi. Hammadde fiyatı zıplamazsa fiyatlar değişmez. Rakiplerin fiyatı çok artarsa o zaman düşünürüz.”

Yine de yöneticilerin çoğu artan maliyetleri fiyatlarına aynı oranda olmasa da yansıtılmak zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak Katılımcı 1 “Fiyata çok yansıtılmamaya çalışıyoruz. Ne tüketicinin ne de satıcının mağdur olmayacağı ortak bir fiyat oluşacaktır.” derken,

Katılımcı 4 de “Zam yapmak zorundayız. Fiyatlara yansıdı %20. Daha fazla fiyat artışı yapamayız. Müşteriler kaldırmaz.” şeklindeki sözleri ile fiyat artışını yapmaları gerektiğini ancak müşterilerin durumunu da göz önünde bulundurmak gerekliliğini pekiştirmiştir.

### İşletmelerin Yeni Normal Döneminde Pazarlama Politikaları

Görüşülen yöneticilere yeniden açılış döneminde herhangi bir pazarlama faaliyeti yapıp yapmayacakları sorulduğunda gelen cevaplar genellikle olumsuz olup, pazarlama faaliyetlerine bütçe ayıramayacaklarını vurgulamışlardır. Katılımcı 3 “Şu anda pazarlama konusunda hiçbir faaliyetimiz yok. Tamamen bekle-gör durumundayız.” şeklindeki sözleriyle çoğu işletmenin ortak görüşünü dile getirmiştir.

İşletmelerden iki tanesi daha önce yapmadıkları paket servis işine başlayacaklarını ifade etmişlerdir. Bazı işletmeler ise paket servis hizmeti vermeyi değerlendirdiklerini ancak çeşitli sebeplerle tercih etmemeye karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda Katılımcı 8 “Paket servis bizi zorlar. Ekstra yatırım, ambalaj malzeme, araç ve personel gerektirir (motosiklet). Şu anda buna gerek görmüyoruz.” şeklindeki sözleri ile paket servise başlamanın sıkıntılarını dile getirmiştir.

İşletmelerin yeniden işe başladıklarını duyurmak veya işteki yeni hizmetlerini tanıtmak için kullandıkları temel araçlar sosyal medya hesapları, yakın çevreye broşür dağıtmak ve ağızdan ağıza iletişim olarak sıralanmıştır. Yöneticiler tanıtım gereği olan durumlarda bile maliyetleri minimum düzeyde tutmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

### Yöneticilerin Yeni Normal Dönemi Beklentileri

Görüşülen yöneticilere yeni normal döneminde gerek kendi işletmeleri gerekse sektör açısından beklentileri sorulduğunda verilen cevapların genellikle karamsar olduğu görülmektedir. Her ne kadar yöneticiler toplumun bir kısmının gerek sağlık kaygılarıyla gerekse yeni geliştirdikleri evde vakit geçirme, evde yemeğini pişirme gibi alışkanlıkların etkisiyle ilk zamanlar dışarıdaki yiyecek içecek işletmelerine gitmeyi pek tercih etmeyeceklerini kabul etse de, toplumun daha büyük bir kesimi ile ilgili beklentileri bunun tam tersi yönündedir. Katılımcı 9 “İnsanlar evde kapalı kaldılar, ilk etapta rağbet gösterecektir.”

şeklindeki ifadesiyle talebin beklenenden yüksek olacağını tahmin ederken, yurtdışında da şubeleri olan bir kahveci işletmesinin temsilcisi olan Katılımcı 2 *“Mayıs ayında yurt dışında dört tane mağazayı açtık cirolarına inanamadık. İnsanlar beklediğimizin çok ötesinde talep gösterdi. Ciro düşüşü beklemiyoruz.”* şeklindeki sözleriyle bu görüşü desteklemektedir.

Görüşülen yöneticilerin, satışların düşük olmasını beklemelerine asıl sebep ise şaşırtıcı bir şekilde potansiyel müşterilerin korkusu veya talep eksikliği olarak görülmektedir. Buna göre yöneticiler salgın döneminde uyulması zorunlu kuralların müşterilerin keyfini ve isteğini etkileyeceğini düşünmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Katılımcı 4’ün sözleri genel düşünceyi yansıtmaktadır: *“İnsanlar rahat olmayacak, sürekli kontrolden geçecekler. Tabii bu hizmet sektörünü olumsuz etkileyecek. Müşteri rahatsız olacak bundan. Mesela masa boş sen oraya oturmak istiyorsun “hayır oraya oturamazsın diyecekler. 5-6 arkadaş bir masaya oturmak isteyecek “hayır oraya üç kişiden fazla oturamazsınız” denilecek.”*. Açık olunan saatler ile yiyecek içecek dışında sunulabilecek diğer hizmetlerin kısıtlanmasının da işleri olumsuz etkileyeceği bazı yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

Görüşülen yöneticilerin bazıları işletmeleri Haziran ayında açmanın maliyetinin, getirisinden daha yüksek olabileceğini düşünüyor. Buna göre Katılımcı 6 işyerini hemen açmayacağını, bir süre piyasayı ve insanları takip edeceğini şu sözlerle belirtmiştir: *“1 Haziran’dan sonra hemen açmayı düşünmüyoruz. Çünkü bu (getirilen kurallar) “açın ama iş yapmayın” demek. 1 Haziran’dan sonra açarsak, eski işlerimizin yarısını bile yapacağımızı düşünmüyorum.”* Benzer bir düşünceye sahip olan Katılımcı 12 ise işyerini açacaklarını ancak beklentilerinin yüksek olmadığını *“İşi denemek için bir süre açık kalacağız. Ancak yasaklar (nargile, oyun vs) devam ederse çok uzun devam edemeyiz. Maliyetlerimizi çıkaramayız. Açmamızın pek bir anlamı yok, kapatsak daha iyi.”* şeklindeki sözleriyle vurgulamaktadır.

### **Yöneticilerin Sektörün Yakın Gelecekteki Durumuna İlişkin Görüşleri**

Yöneticilerin görüşlerine göre salgının devam ettiği süreçte sektörde bir daralma olması kaçınılmaz. Yöneticiler bu durumda pekçok

işletmenin kapanacağına, kapanmayıp devam edenlerince önemli bir kısmının, kapasite ve satış düşüşüne bağlı olarak personel sayısı anlamında küçüleceğine inanıyorlar. Bununla ilgili olarak Katılımcı 5 *“İşler çok çabuk normale dönmezse bizim sektörde kıyım başlar. Para kazanamazsam aynı sayıda personelle çalışamam. Bir kısmını işten çıkarmak zorunda kalırım. Yoksa komple batarız.”* şeklindeki sözleriyle endişesini ortaya koymaktadır.

Yöneticilere göre kira başta olmak üzere sabit giderler işletmeleri çok zorlayacak. Katılımcı 9, kapalı kalınan birkaç ayda ertelenen bazı ödemelerin önümüzdeki süreçte yine işletmelere büyük sorun yaşatabileceğini şu şekilde açıklamaktadır: *“Geçen aylarda yapmamız gereken çoğu ödeme ertelendi. Bu aylarda onların geri ödemesi de gelecek. Ama işler aynı oranda artmayacak.”*

Neredeyse hiçbir yönetici sektörde istisnai durumlar haricinde yeni yatırımlara veya var olan mekânı büyütme veya geliştirmeye yönelik harcamalar yapılacağını düşünmüyor. Normal zamanlarda yeni girişimlerin çok yoğun görüldüğü sektörde salgın döneminde dışarıdan yeni yatırımcı gelmesi de pek beklenmiyor. Katılımcı 6’nın bu konudaki düşüncesi şu şekildedir: *“Aklı başında bir girişimci pandemi döneminde bu sektöre bulaşmaz.”*

Yöneticilere göre ilk etapta işini kaybetmeyen ancak tam zamanlı da çalışamayan personelin uzun vadede daha ciddi sorunlara yol açması mümkün olabilir. Bu konuyla ilgili olarak Katılımcı 5, *“Dönüşümlü çalışmanın şöyle bir sakıncası olabilir: Adam haftada üç gün çalışacak, dört gün boş olacak. E kazandığı para yetmeyecek zaten. Gidip o dört günde de yasadışı, kaçak çalışacak işlere girecek. Niye? Para kazanmak zorunda.”* şeklinde görüş belirtmiştir.

Bazı yöneticiler işlerin çabuk düzeleceği konusunda biraz daha umutlu konuşmuşlardır. Katılımcı 4’ün *“Haziran geçiş süreci temmuzda (salgın) unutulur. Müşteriler gelir.”* ve Katılımcı 1’in *“En nihayetinde kendimiz de bir tüketiciyiz. İnsanlar yiyecek ve içecekten vazgeçmeyecektir.”* şeklindeki görüşleri bu beklentiye örnek olarak gösterilebilir.

## Yöneticilerin Covid-19 Sonrası Sektörün Geleceğine İlişkin Görüşleri

Yöneticilere son olarak Covid-19 tehlikesi bir şekilde bittikten sonra iş yapısının ne olacağı sorulmuştur. Yöneticilerin görüşleri bu konuda biraz ayrılmaktadır. Bazı yöneticiler sanki salgın hiç yaşanmamış gibi eskiye çok çabuk bir dönüş olacağını savunurken, diğer yöneticiler ise yiyecek içecek sektöründe gerek işletmeler gerekse müşterilerde bazı yeni standartların oluşacağını düşünmektedir.

Sektörün eskiye döneceğini savunan yöneticiler bunu genellikle Türk toplumunun yapısına bağlamaktadırlar. Bazı yöneticiler toplumumuzun çok çabuk unuttuğunu ve yeni normal standartlarını da çok çabuk unutup eskiye döneceğini savunmuşlardır. Bu konuyla ilgili olarak Katılımcı 1'in *"İnsanlar bir anda normalleşebiliyor. Eski tüketim ve alışkanlıklara kesinlikle döneriz. ... Şu an, pandemi devam ederken bile yapılacak önlemler unutulmaya başladı. Çoğunluk eldiven kullanmayı bıraktı meselâ."* şeklindeki görüşü ile unutmama sürecinin daha salgın sürecinin içindeyken başladığını savunmuştur.

Bazı yöneticiler ise şu anda toplumu yeni normale uygun davranmaya iten faktörlerin yasaklar ve korku olduğunu, bunlar geçtikten sonra eskiye çok çabuk döneceğini düşünmektedir. Bu konularda Katılımcı 10'un *"Bizim insanımız (yasak olduğu için) bayramlaşmaya gidemedi ama şimdi (yasaklar kalkınca) "Geçmiş Bayramınız Mübarek Olsun"a gider"* ve Katılımcı 8'in *"Şu anda bir korku olduğu için maskeye, sosyal mesafeye müşteriler uyuyor. Bu korku bitince tamamen eskiye döner."* şeklindeki görüşleri dikkat çekicidir.

Sektörde bazı kalıcı değişiklik olacağını savunan yöneticiler ise bu düşüncelerini birkaç farklı etkene dayandırmaktadırlar. Bunlardan birisi Katılımcı 2'nin *"Kıyafet ve diğer ürünlerde artış gösteren internet alışverişi kültürü yiyecek içecek alanında da kendini gösterecek. Online siparişler çok daha fazla olacak. Mekânda tüketim azalacak. Mekânda kalma süresi de kılacak."* şeklindeki sözleriyle ortaya koyduğu tüketicinin tercihlerinin değişeceği düşüncesidir. Bazı yöneticiler ise tüketicilerin dışarıda yeme ve sosyalleşme talebinin devam edeceğini ancak tercih edilen işletme yapısında değişiklik olabileceğini, şehir kalabalığından daha

uzak, salon ve/veya bahçe alanı açısından daha açık ve geniş mekânların tercih edileceğini düşünmektedirler. Görüşülen yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, sosyal mesafeyi koruma uygulamasının Covid-19 salgını döneminden sonra da devam etme olasılığının yüksek olduğunu düşünmektedirler.

## SONUÇ

Resmi olarak ilk kez tanımlanması 13 Ocak 2020 tarihinde gerçekleşen Covid-19 virüsünün sebep olduğu küresel salgın sadece birkaç aylık bir süreçte tüm dünyayı derinden etkileyen bir krize dönüşmüştür. Neredeyse tüm dünya devletleri salgınla mücadele edebilmek için çok kısa sürede çok sert önlemler almak ve sokağa çıkma başta olmak üzere çeşitli yasaklar uygulamak zorunda kalmışlardır. Türkiye'de de dünyanın pek çok ülkesiyle beraber, 2020 yılının Mayıs ayından itibaren Covid-19 salgını yasak ve kısıtlamaları yeniden gözden geçirilmeye başlanmıştır. Buna göre, Covid-19 virüsüne dair bilgi birikimin artmaya başlaması ve ilgili kurum ve kuruluşların analizleri ve yaptıkları hazırlıkların da yardımıyla iş dünyası kademeli bir şekilde günlük faaliyetlerine dönmeye başlamıştır. Bu süreçte gerek vatandaşların gerekse işletmelerin salgın gerekliliklerine uygun hareket etmesi tüm uygulamaların odak noktası olmaktadır. Ülkemizde salgın gölgesi altında günlük hayata devam etmeye hazırlanan bu yeni döneme "Yeni Normal" adı verilmektedir. Yeni Normal döneminde insanların ve işletmelerin eskisinden farklı yeni kurallarla yaşamaları ve bu kuralları alışkanlıklar hâline getirmeleri beklenmektedir. Bu kuralların en önemlisi sosyal mesafeyi korumak, hijyen önlemlerini almak ve kalabalıkları azaltmak üzerinedir.

Yeni Normal dönemi yiyecek ve içecek sektörü işletmeleri için pek çok belirsizliği beraberinde getirmektedir. İşletmelerin sosyal mesafe kurallarına ve fiziksel koşullara bağlı olarak önemli ölçüde kapasite kaybına uğrayacakları düşünülmektedir. Bunun dışında insanların sağlık kaygıları, turizm ve seyahat faaliyetlerinin düşük düzeyde beklenmesi, değişen tüketici tercihleri ve ekonomik koşulların etkisiyle sektörün ciddi bir darboğaza girmesinden endişe edilmektedir.

Bu çalışmada başta çeşitli ölçekte restoranlar olmak üzere yiyecek içecek endüstrisinin farklı

alanlarından yöneticilerin Covid-19 salgınına yönelik eylemleri, duygu ve düşünceleri irdelenmiştir. Çalışmanın bulgularının da yardımıyla sektördeki işletmeler ile başta devlet olmak üzere tüm paydaşlara salgın dönemi ve gelecek için öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre, işletmelerin en büyük kaygılarının kendi sürdürülebilirlikleri olduğu anlaşılmaktadır. Bazı İşletmelerin genel anlamda olası krizlere yeterince hazırlıklı olmadıkları da görülmüştür. Özellikle alanında eğitilmiş daha profesyonel yöneticilerle çalışan büyük ve kurumsal işletmelerin krizlere daha hazır oldukları, kriz senaryolarını çalıştıkları ve gelişmelere daha hızlı adapte olabildikleri anlaşılmaktadır. Küçük işletmeler ise kriz durumlarında kendilerini çaresiz hissetmekte ve devletin talimatlarını ve yardımlarını beklemektedir. Müşterilerin salgın koşullarına uygun olmayan davranışları işletmelerin bir diğer kaygısını oluşturmaktadır. Halkın salgın gerçeklerine, risklerine ve önlemlerine yönelik yeterince bilinçlendirilemediği düşünülmektedir.

Yiyecek içecek sektörünün büyük ölçüde daralmasının ekonomik etkileri çok büyük olmaktadır. Emek yoğun sektörde istihdam edilen kişi sayısı oldukça fazladır. Ayrıca sektör başta ham madde tedarikçileri olmak üzere pek çok farklı sektör ile işbirliği içinde çalışmaktadır. Çalışmanın bulgularına göre işletmelerin kriz ortamında batmaması ve varlıklarını sürdürebilmeleri için devletten çeşitli alanlarda yardım bekledikleri anlaşılmıştır. İşletmeler öncelikle devletin kriz durumunda çok daha çabuk ve net kararlar almasını beklemektedir. Kendi kriz yönetme politikalarına ve senaryolarına sahip olmayan işletmeler bu konuda özellikle devlet aklına ve talimatlarına bel bağlamaktadırlar. İşletmeler kısa çalışma ödeneğinden memnun olmakla beraber bunu yeterli görmemektedirler. Devletten özellikle finansal konularda hibe veya uygun koşullu kredi sağlanması, sigorta primleri, vergi ve tüm diğer ödemelerin vadesinin uygun koşullarda uzatılması yardımlarını da talep etmektedirler.

Yöneticilerin kendilerine krizi iyi yönetemedikleri konusunda özeleştirileri de olmaktadır. Gelecekte yaşanabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıklı olmak konusunda işletmelerin her birine ayrı ayrı ve toplu olarak yer aldıkları oda, birlik gibi

kuruluşlara da görevler düşmektedir. İşletmelerin değişen tüketici ihtiyaç ve taleplerini iyi analiz etmeleri ve iş yapılarını revize etmeleri gerektiği de önerilmektedir. Salgın döneminde tüketicilerin edindikleri yeni alışkanlıkların zaman içinde kalıcı rutin davranışlar hâline dönüşebileceği unutulmamalıdır. Özellikle sosyal mesafe talebinin salgın sonrası dünyada kalıcı olabileceği katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir.

İşletmelerin salgın döneminde ve sonrasında hijyen ve güvenlik önlemleri alınmış, sağlık riski düzeyi en aza indirilmiş bir iş yapısı oluşturmak ve bunu müşterilerine anlatabilmek zorunluluğu olacağı düşünülmektedir. Devlet ve sektörün güvenlik algısını makro düzeyde oluşturması, her bir işletmenin ise mikro düzeyde güven duygusunu hissettirmesi sektörün yeniden toparlanması için oldukça kritik olacaktır.

Bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Çalışma bulguları sınırlı sayıdaki örneklem ve sadece işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler üzerinden derlenmiştir. Ayrıca bu çalışma salgın dönemi sürecinde işletmelerin kapalı olduğu ancak yeniden faaliyete geçmeye hazırlandıkları bir dönemde yapılmıştır. Hiç şüphesiz devamı niteliğinde yapılabilecek çalışmalarda örneklem hacmi genişletilir ve daha fazla kişiden veri toplanırsa daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilir. Son olarak gelecekte yapılacak olan çalışmalarda yeni normal döneminde yaşanan gelişmeler ele alınıp ortaya çıkacak yeni bulgular ve sonuçlar, bu çalışmada ortaya konan beklentiler ve önerilerle mukayese edilerek ayrıca değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akay, A.ve Sarıışık, M. (2015). Restoran Yöneticilerinin Menü Planlaması ve Analizi Konusuna Yaklaşımları Üzerine Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 211-230.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.
- Atay, L. (2020). Covid-29 Salgını ve Turizme Etkileri, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(1): 168-172
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28



- Çeti, B. ve Ünlüöner, K. (2019). Salgın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 109-128
- Deloitte (2020). *COVID-19's Impact on China's Consumer Products & Retail Industries* <https://www2.Deloitte.Com/Global/En/Pages/About-Deloitte/Articles/Covid-19/Covid-19-Impact-On-China-Consumer-Products-Retail-Industries.Html> (Erişim Tarihi: 09.05.2020).
- Demirkol, Ş. (2004). *Yiyecek-İçecek İşletmeleri. Turizm İşletmeleri* (Ss.120-146). Editör Demirkol, Ş. ve Zengin, B. Sakarya: Değişim Yayınları
- Donat, İ. (2020). *Yeme-İçme Sektöründe Kayıp 60 Milyar TL'yi Bulur*, <https://www.Bloomberght.Com/Yorum/İrfan-Donat/2254283-Yeme-İçme-Sektorunde-Kayip-60-Milyar-Tlyi-Bulur> (Erişim Tarihi, 01.05.2020).
- Gössling, S., Scott, D. ve Hall, C. M. (2020). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. *Journal Of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Israeli, A. A. (2007). Crisis-Management Practices in The Restaurant Industry. *International Journal Of Hospitality Management*, 26(4), 807-823.
- İbiş, S. (2020), Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi, *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98
- 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
- Kılıçdere, S. (2017). *Seyahat Acentalarında Kriz Yönetimi Kapsamında 2016 Turizm Sezonunun Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Köşker, H. (2017). Krizlerin Turizm Sektörüne Etkileri Üzerine Bir Araştırma: 2016 Yılı Türkiye Örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 216-230.
- Lock, S. (2020a). *Daily Year-on-Year Impact of COVID-19 on U.S. Restaurant Dining Feb-May, 2020* <https://www.Statista.Com/Statistics/1104362/Coronavirus-Restaurant-Visitation-Impact-Us/> (Erişim Tarihi: 10.05.2020).
- Lock, S. (2020b). COVID-19: Forecast Job Loss in Travel and Tourism Sector Worldwide 2020, By Region <https://www.Statista.Com/Statistics/1104835/Coronavirus-Travel-Tourism-Employment-Loss/> (Erişim Tarihi: 10.05.2020).
- Luty, J. (2020a). *Decline in Pub, Bar and Restaurant Sales Due to COVID-19 in The UK 2020* <https://www.Statista.Com/Statistics/1105174/UK-Pub-And-Restaurant-Sales-Fall-Due-To-Covid-19/> (Erişim Tarihi: 09.05.2020).
- Luty, J., (2020b). *Year-Over-Year Daily Change in Seated Restaurant Diners Due to The Coronavirus (COVID-19) Pandemic in Germany From February 24 To March 24, 2020* <https://www.Statista.Com/Statistics/1105090/Coronavirus-Restaurant-Visitation-Impact-German/> (Erişim Tarihi: 10.05.2020).
- 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.
- Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 32 (1): 59-76.
- Restaurant.org, (2020). *Coronavirus Information and Resources* <https://restaurant.org/Covid19> (Erişim Tarihi: 29.04.2020).
- Saglık.gov.tr, (2020). *COVID-19 Restoranlarda Alınması Gereken Önlemler* [https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/Depo/Diger\\_Kamu\\_Kuruluslar/COVID19Restoranlardaalınmasigerekenonlemler.pdf](https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/Depo/Diger_Kamu_Kuruluslar/COVID19Restoranlardaalınmasigerekenonlemler.pdf) (Erişim Tarihi: 16.05.2020).
- Seçilmiş, C. ve Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 21-40
- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Sönmez, S. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 416-456.

Taştan, H. ve Gürhani, E. (2019) Yiyecek İçecek İşletmelerinde Sosyal Medya Kullanımı ve Kriz Yönetimi. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(4), 612-623.

TDK (2020), *Türk Dil Kurumu*, <https://Sozluk.Gov.Tr/> (Erişim Tarihi: 10.05.2020).

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.

UNWTO (2020). *International Tourist Numbers Could Fall 60-80% In 2020, UNWTO Reports* <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020> (Erişim Tarihi: 22.05.2020).

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.