



**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ  
YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZAFER GÜNDÜZ  
ORCID NO: 0000-0002-3485-0818**

**İZMİR-2020**

**T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ  
YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE  
YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ZAFER GÜNDÜZ**

**ORCID NO: 0000-0002-3485-0818**

**DANIŞMAN: PROF. DR. CENGİZ DEMİR**

**İZMİR-2020**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Restoran Yöneticilerine Yönelik Bir Uygulama (İzmir İli Örneği)” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

07.09.2020

Zafer GÜNDÜZ

İmza

 İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  TS EN ISO 9001:2015	T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü	
	<b>TEZ SINAVI TUTANAK FORMU</b>	Dok. No: FR/604/21
		İlk Yayın Tar.: 03.10.2017
		Rev. No/Tar.: 00/..
		Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ Anabilim Dalı Başkanlığı  
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi Zafer Gündüz ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih: Prof.Dr.Cengiz DEMİR Anabilim Dalı Başkanı  
Sayı :

İmza



### SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen **YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)** başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 31.08.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi tez sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU **OYBİRLİĞİ** ile aşağıdaki karar verilmiştir.




KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME \*

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof.Dr.Cengiz DEMİR	
Üye	Dr.Öğr.Üyesi Aydın ÇEVİRGEN	
Üye	DR.Öğr.Üyesi Seda SÜER	
Üye		
Üye		

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

\* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

# ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

## **YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Zafer GÜNDÜZ**

**İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

Yiyecek-içecek işletmeleri insanların yeme-içme ve sosyalleşme ihtiyaçlarının karşılandığı yerlerdir. Turizm ve yiyecek-içecek sektörü açısından oldukça önemli olan yiyecek-içecek işletmelerinin, kriz gibi zorlu süreçlere vereceği tepkiler ve önlemler bir o kadar önemlidir. Bu kapsamda çalışmanın da konusu olan yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi, bir yiyecek-içecek işletmesinin kriz ve kriz yönetimi uygulamaları hakkındaki farkındalığın incelenmesini sağlamaktır. Bu araştırma, yiyecek-içecek işletmeleri içerisinde önemli bir temsil gücü olan restoran işletmeleri kapsamında uygulanmıştır. Anket uygulaması ile yürütülen çalışmada, İzmir ili içerisinde bulunan restoran işletmelerinin üst, orta ve alt kademe yöneticilerinin katılımı ile gerekli veriler toplanmıştır. Veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sürecinde 120 restoran işletmesine ve 205 cevaplayıcıya erişim sağlanılmıştır. Covid-19 salgını sebebiyle sınırlı sayıda işletme ve cevaplayıcıya ulaşılmıştır. Restoran işletmeleri yöneticilerinin kriz ile alakalı bilgileri, deneyimledikleri olaylar kriz yönetimi uygulamaları gibi birçok husus araştırma kapsamında cevaplayıcılara yöneltilmiştir. Elde edilen veriler faktör analizi, T-testi ve Anova gibi istatistiksel test yöntemlerine tabi tutulmuştur.

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde bulunan, restoran işletmeleri ve bu işletmelerde yer alan farklı düzeydeki yöneticilerin kriz yönetimine yönelik mevcut bilgilerini ve tutumlarını belirlemek. Farklı işletme özelliklerine sahip restoranların, gelecekteki karşılaşacakları potansiyel kriz durumları ve bu durumlar için yöneticilerin hangi kriz yönetimi uygulamasını benimsediğini tespit etmek.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek ve İçecek, Restoran, Kriz Yönetimi, Yönetici, İzmir

# **ABSTRACT**

**Master's Degree Thesis**

## **CRISIS MANAGEMENT IN FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES: AN APPLICATION FOR RESTAURANT MANAGERS (THE CASE OF İZMİR PROVINCE)**

**Zafer GUNDUZ**

**İzmir Katip Celebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Tourism Management Program**

Food and beverage businesses are places where people meet their eating and drinking and socializing needs. Food and beverage enterprises, which are very important for the Tourism and Food and Beverage industry, are equally important as their reactions and measures to difficult processes such as the crisis. In this context, crisis management of food and beverage enterprises which is also the subject of the study, to provide awareness of a food and beverage enterprises in crisis and crisis management. This research was carried out within the scope of restaurants, which have an important representation power among food and beverage enterprises. The research carried out with the survey application, required data was collected with the participation of the upper, middle and lower level managers of restaurants in Izmir. The data were analyzed with the SPSS package program.

In the research process, 120 restaurant enterprises and 205 respondents were accessed. A limited number of enterprises and respondents were reached due to the Covid-19 epidemic. Restaurant enterprises managers information about the crisis, the events they experience, many issues such as crisis management practices, were directed to the participants within the scope of the research. The data obtained were subjected to statistical test methods such as factor analysis, T-test and Anova.

The purpose of this research is to determine the current knowledge and attitudes of managers at different levels in the restaurants in İzmir province towards crisis management. To identify potential future crisis situations that restaurants with different business characteristics will encounter and which crisis management practices managers have adopted for these situations.

**Keywords** Food and Beverage, Restaurant, Crisis Management, Manager, Izmir

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xi
TABLO LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı.....	3
1.2. Krizin Nitelikleri .....	5
1.3. Kriz Türleri.....	7
1.4. Krize Sebep Olan Faktörler.....	9
1.4.1. İşletme Dışı (Çevresel) Faktörler .....	9
1.4.1.1. Ekonomik Faktörler.....	10
1.4.1.2. Doğal Afetler .....	11
1.4.1.3. Teknolojik Yenilik ve Gelişmeler.....	12
1.4.1.4. Ekolojik ve Biyolojik Faktörler.....	13
1.4.1.5. Rekabet ve Uluslararası Çevre .....	13
1.4.1.6. Yasal ve Politik Faktörler.....	14
1.4.1.7. Sosyo-Kültürel Faktörler .....	15
1.4.2. İşletme İçi (Örgütsel) Faktörler .....	16
1.4.2.1. Yönetimsel Faktörler.....	17
1.4.2.2. Yapısal Faktörler .....	19

1.4.2.3. Örgütün Yaşam Evresine Bağlı Faktörler .....	20
1.5. Kriz Dönemleri.....	21
1.5.1 Kriz Öncesi Dönem .....	22
1.5.2. Kriz Anı.....	24
1.5.3. Kriz sonrası Dönem.....	24
1.6. Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri.....	25
1.7. Kriz Yönetimi Boyutları .....	29
1.8. Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları .....	30
1.8.1. Kriz Öncesi Yönetim.....	31
1.8.2. Kriz Anı Yönetimi.....	32
1.8.3. Kriz Sonrası Yönetim.....	34
1.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	35
1.9.1. Proaktif (Önleyici) Yaklaşım .....	36
1.9.2. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım .....	37
1.9.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım .....	38
1.9.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı .....	38
1.9.5. Krizleri Çözme Yaklaşımı.....	39

## İKİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE

#### KRİZ YÖNETİMİ

2.1. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Tanımı ve Kapsamı .....	41
2.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Özellikleri .....	43
2.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi .....	44
2.4. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması .....	44
2.4.1. Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek -İçecek İşletmeleri.....	45
2.4.2. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek-İçecek İşletmeleri .....	46
2.4.2.1. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Nitelikleri .....	47

2.4.2.1.1. Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri Ölçekleri .....	47
2.4.2.1.2. Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Hukuki Yapıları .....	48
2.4.2.2. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek -İçecek İşletmeleri Türleri .....	49
2.4.2.2.1. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri	49
2.5. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi.....	52
2.5.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Faktörler .....	53
2.5.1.1. Örgütsel (İç Çevre) Faktörler .....	54
2.5.1.1.2. Hizmet Sürecinde Meydana Gelen Sorunlar .....	54
2.5.1.1.3. Hijyen ve Sanitasyon.....	55
2.5.1.1.4. Finansal Sorunlar: .....	58
2.5.1.1.5. Örgütsel Yapı Kaynaklı Sorunlar .....	59
2.5.1.2. Çevresel (Dış çevre) Faktörler .....	60
2.5.2.2.1. Ekonomik Krizler.....	61
2.5.2.2.2. Terörizm.....	62
2.5.2.2.3. Salgın Hastalıklar .....	63
2.5.2.2.4. Teknolojik Sorunlar: .....	64
2.6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yaşanan Kriz Vakaları .....	65
2.6.1. Domino's Pizza Krizi .....	65
2.6.2. Çin'deki KFC ve Mc. Donald's Krizi .....	67
2.6.3. Taco Bell's-Salgın Krizi.....	68
2.7. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci ve Uygulamaları .....	69
2.7.1. İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Uygulamaları.....	70
2.7.1.1. Kriz senaryoları ve Kriz Yönetimi Planı .....	70
2.7.1.2. Kriz Rehberi Hazırlamak.....	72
2.7.1.3. Kriz Yönetimi Takımının Belirlenmesi .....	73
2.7.1.4. Çevre Analizleri .....	76
2.7.1.5. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması .....	76
2.7.1.6. Kriz İletişimi Planı .....	77

2.7.2. İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetim Uygulamaları .....	79
2.7.2.1. İşletme ve Medya İlişkileri.....	79
2.7.2.2. Krize Yönelik Uygulanabilecek Stratejilerin Belirlenmesi .....	80
2.7.2.2.1 Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri .....	80
2.7.2.2.2 İletişim Stratejileri.....	83
2.7.2.2.3 Pazarlama ve Satış Stratejileri.....	84
2.7.2.2.4 Finansal Stratejiler .....	86
2.7.3. İşletmelerin Kriz Sonrası Uygulamaları.....	87
2.7.3.1. Durum Analizi .....	87
2.7.3.2. Ders Çıkarma ve Öğrenme.....	88
2.7.3.3. İyileşme Süreci (Normal duruma dönüş) .....	89

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırmanın Amacı.....	91
3.2. Araştırmanın Önemi.....	91
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	92
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	93
3.5. Araştırma Bulguları.....	94
3.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi .....	94
3.5.2. Restoran İşletmelerine İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi .....	96
3.5.3. Cevaplayıcıların Kriz Kavramı İle İlgili Bilgilerinin İncelenmesi.....	98
3.5.4. Kriz Yönetimi Uygulamaları Önermelerine Verilen Yanıtlar .....	105
3.5.4. Kriz Yönetimi Uygulamaları Önermelerinin Faktör Analizi .....	106
3.5.5. Normallik Varsayımı Testi.....	109
3.5.6. Kriz Yönetimi Alt Boyutları arasındaki Korelasyon Analizi .....	111
3.5.7 T-testi ve Anova Testine İlişkin Analiz ve Bulgular.....	112

3.5.7.1. T-testi Bulguları.....	113
3.5.7.2. Anova (Varyans) Testi Bulguları.....	115
3.5.8. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi .....	120
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>124</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>143</b>
EK 1: Anket Formu.....	144
EK-2: Etik Kurulu Onay Belgesi .....	147



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>akt.</b>	: Aktaran
<b>bkz.</b>	: Bakınız
<b>CDC</b>	: Centers for Disease Control and Prevention
<b>çev.</b>	: Çeviren
<b>ECDC</b>	: European Disease Prevention and Control Center
<b>Ed.</b>	: Editor
<b>Eds.</b>	: Editors
<b>FDA</b>	: Food and Drug Administration
<b>F&amp;B</b>	: Food and Beverage
<b>HACCP</b>	: Hazard Analysis and Critical Control Point
<b>ICM</b>	: Institute for Crisis Management
<b>SCCT</b>	: Situation Crisis Communication Theory
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>UK</b>	: United Kingdom
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>SSCB</b>	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>GZTF</b>	: Güçlü, Zayıf, Tehdit, Fırsat

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kriz Dönemleri.....	21
<b>Tablo 2.1:</b> Restoran İşletmeleri Sınıflandırılması.....	51
<b>Tablo 2.2:</b> Restoranlarda Hijyen ve Alanları.....	56
<b>Tablo 2.3:</b> Kriz İletişimi Planı Aşamaları.....	78
<b>Tablo 2.4:</b> Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ile Müdahale Stratejileri.....	84
<b>Tablo 3.1:</b> Cevaplayıcılara İlişkin Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılım .....	95
<b>Tablo 3.2:</b> İşletmelere İlişkin Genel Bilgilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	97
<b>Tablo 3.3:</b> Kriz Kavramı ile İlgili Soruların Sonuçları.....	99
<b>Tablo 3.4:</b> Kriz Yönetimi Uygulamaları Önergeleri ve Yanıtları.....	105
<b>Tablo 3.5:</b> Kriz Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları .....	108
<b>Tablo 3.6:</b> Kriz Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu.....	112
<b>Tablo 3.7:</b> Levene's Testi Sonuçları.....	114
<b>Tablo 3.8:</b> T-testi Sonuçları.....	115
<b>Tablo 3.9:</b> Varyansların Homojen Dağılım Testi Sonuçları.....	116
<b>Tablo 3.10:</b> Demografik Özelliklerin Anova Testi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 3.11:</b> İşletme Özelliklerinin Anova Testi Sonuçları.....	119

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: Wei-Ji Karakterleri .....	4
Şekil 1.2. Krize Sebep Olan Faktörler.....	10
Şekil 1.3: Kriz Dönemleri ve Durumları.....	23
Şekil 1.4: Kriz Yönetimi Süreci.....	30
Şekil 1.5: Kriz Yönetimi Modeli.....	36
Şekil 2.1: Yiyecek-İçecek Hizmet Sunan İşletmelerin Sınıflandırılması.....	45
Şekil 2.2: Turizm Endüstrisinde Krize Neden Olacak Olaylar.....	53
Şekil 2.3: Kriz Yönetimi Planlamasının Temel Yapısı.....	71
Şekil 2.4: Acil Durum Planı Örneği.....	72

## ÖNSÖZ

Dünyada ve Türkiye’de son yıllarda pek çok olumsuz ve kötü sonuçlar yaratan kriz olayları yaşanılmıştır. Küresel ve dış çevre kaynaklı krizler herkesi etkisi altına alırken, örgütsel sebeplerden oluşan krizler o sektör veya işletme ile sınırlı kalabilmektedir. Krizler kadar kriz vakalarının yönetimi de oldukça önemsenmeye başlandığı günümüzde kriz yönetiminin sektörler ve işletmeler açısından uygulanması da önemli bir araştırma konusu oluşturmaktadır. Bu hususta turizm işletmeleri alanında birçok kriz yönetimi araştırmaları yapılmıştır. Bu araştırmaların önemli bir kesimi konaklama ve seyahat işletmeciliği alanında uygulanmıştır.

Bu araştırmada bir diğer önemli turizm ve gıda işletmesi olan yiyecek-içecek işletmeleri üzerine odaklanılmıştır. Literatürde bu konu üzerinde kapsamlı ve yeterli çalışmanın bulunmayışı, araştırma sürecini zorlaştırırsa da ulusal ve uluslararası çalışmalar ve sektörel deneyime sahip kişiler ile irtibat halinde olunması böyle bir araştırmanın ortaya çıkmasında destek olmuştur.

Bu araştırmanın oluşum sürecinde ve bitişinde bana destek olan sayın danışmanın Prof. Dr. Cengiz Demir başta olmak üzere, Arş. Gör. Özgür Sarıbaş, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi’nde bulunan Arş. Gör. Yunus Özhasar ve adını saymadığım birçok hocam ve arkadaşşıma teşekkürü bir borç bilirim. Bu süreçte aynı zamanda güvenlerini, desteklerini ve sabırlarını benden esirgemeyen annem, babam ve ablama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak beni kırmayıp araştırmamın uygulama sürecinde yardımcı olan restoran işletmeleri ve yiyecek-içecek bölümleri yöneticilerine de çok teşekkür ederim.

**Zafer GÜNDÜZ**  
**İzmir, 2020**

## GİRİŞ

Günümüzde artan insan nüfusu, tüketim sıklığı, küreselleşme ve ekonomik yapıların hassasiyeti gibi birçok konu, sektörler ve kuruluşlar adına yeni oluşum ya da sorunlar meydana getirmektedir. Özellikle geniş bir kitleyi etkileyebilme gücü olan, sürekli etkisini arttırarak ilerleyen, hızlı ve etkin bir şiddeti bulunan ve insanlar ile kuruluşlar üzerinde zaman baskısı yaratan krizler konusunda meydana gelen gelişmeler büyük bir önem arz etmektedir. Kriz kavramı üzerinde pek çok tanımlama literatür de yer almaktadır. Kriz üzerine yapılan tanımlardan hareketle kriz: aniden veya belirtileri önceden sezilemeyen, etki kapsamı türüne göre küresel, bölgesel veya yerel olan, birçok alanda etkisi hissedilebilen, insanlar üzerinde korku, endişe, stres ve kararsızlık hali yaratabilen, gerekli koruyucu önlem ve hazırlıkların planlanmadığı süreçlerde önemli derece zarara ve kayıplara neden olan durum veya olaylar olarak belirtebilir (Tutar,2004). Krizler özellikle çevresel faktörler içerisinde deprem, salgın hastalık, tsunami gibi olayların kontrol altına alınmasında ülke yönetimlerini ve uzmanların elini kolunu bağlayabildiği gibi örgütsel çapta bir kriz durumunda etkin bir kriz yönetimi süreci ve kararları ile birlikte en az hasarlarla atlatılabilen durumları da içerisinde barındırmaktadır.

Krizler meydana geliş biçimlerine göre sorunların bir birikim, belirsizlik ve kararsızlık durumlarının bir sonucu olarak düşünülebilir. Kriz süreçlerinin kayıpsız ve zararsız atlatılabilecek olaylar olarak düşünülmesi büyük bir yanlışlıktır. Bu hususta özellikle kriz yönetimi uygulamaları, yaşanan hususların en az hasarla atlatılmasına yönelik çalışmalar olarak ön plana çıkmaktadır. Kriz süreçlerinde suçlu aramak yaygın bir şekilde başvurulan bir hatadır. Tabii bir ihmal, yanlışlık veya önemsememe hali içinde bulunan kişilerin bu hareketleri sonucu ortaya çıkabilecek kriz olayları geçmişte yaşanılmıştır. Fakat bu hususu İngilizler, “birisini

suçladığında ne yaptığına dikkat etmelisin” şeklinde ifade eder.

İşaret parmağını bir kişiye yönelttiğinde, avuç içinde bulunan üç parmağında kendine doğru yönelttiğinin bilincinde olmalısın. Aynı zamanda o üç parmağımızı kapatan baş parmağımız, doğruları görmemizi engelleyen ve hatalarımızı gölgeleyen bir unsur olarak düşünebilir (Aksu, 2010:22). İngilizlerin bu sözlerine yönelik atalarımızın “İğneyi kendine çuvaldızı ise başkasına batır” sözü akıllara gelmektedir.

Bu çalışma, yiyecek-içecek işletmelerinde yer alan yöneticilerin kriz yönetimi uygulamalarını ne kadar benimsediklerini ve uyguladıklarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırma, farklı işletme türüne sahip restoranların, farklı yönetim pozisyonlarında bulunan yöneticilerine yöneliktir. Araştırma kapsamında İzmir il merkezi ve ilçelerinde yer alan restoran işletmelerine anket uygulaması yapılmıştır.

Restoran yöneticilere verilen anketin içeriğinde kriz kavramı, kriz yönetimi uygulamaları, restoranlara ait bilgiler ve cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirten sorular yer almaktadır. Restoran yöneticilerinin kriz kavramları hakkında mevcut bilgilerini, çalışma yaşamlarında yaşadıkları kriz durumlarını, yiyecek-içecek işletmelerin ilerleyen süreçlerde yaşayabilecekleri kriz durumlarının neler olduğu konusunda bilgiler elde edilmiştir. Kriz yönetimi uygulamalarının önemi ve kullanılabilirliği açısından restoran yöneticilerinin beklentileri ve talepleri öğrenilmiş. İşletmelerin kriz yönetimi uygulamalarında insan kaynakları, pazarlama ve finansman vb. alanlardaki uygulayabilecekleri faaliyetler belirtilmiştir.

Bu araştırma, turizm ve gıda sektörleri için önemli bir kurum olan yiyecek-içecek işletmelerindeki kriz yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi ve işletmelerin kriz durumlarına olan hassasiyetinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KRİZ YÖNETİMİ

İnsanlar ve kurumlar yaşamları boyunca birçok olumlu veya olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan bu durumlar kişiden kişiye veya kurumdan kuruma farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Kriz kavramı da ortaya çıkacak bu durumların önemli bir etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Krizlerin ortaya çıkardığı olumsuzluklar kadar bu olumsuzlukların şiddetini ve büyüklüğünü azaltacak bir yönetim yaklaşımında bulunmaktadır. Bu yaklaşım kriz yönetimidir. Bu yaklaşım proaktif uygulamalarla kriz yönetiminin oluşum aşamasından çözümlenmesine kadar ki tüm süreçlerde doğrudan işletmelere katkı sağlamaktadır (Bozgeyik,2008). Bu katkı işletmelerin yaşamlarını devam ettirmelerinde önemli bir katkı sağlamaktadır.

### 1.1. Kriz Kavramı

Kriz sözcüğü Etimolojik (köken bilimi) kaynağına göre; Yunanca ayırt etme veya karar verme anlamı olan *krisis* sözcüğüne dayanmaktadır (Tutar, 2004:13; Glaesser, 2005:1; Göral, 2014: 398). Çince (*Mandarin*) lehçesinde ise kriz anlamı taşıyan *wei-ji* terimi fırsat ve tehlikeyi belirten sözcüklerin birleşiminden meydana gelmektedir. *Wei* karakteri; tehlike, güvensizlik, korkuyu ifade etmektedir. *ji* karakteri; fırsat, yeni başlangıç, dönüm noktası anlamları taşımaktadır. (Özdemir, 1994:28; Darling, 1994:4; Murat ve Mısırlı, 2005:2) Krizler tehlike ve fırsat olaylarını barındırmasıyla olumsuz ve kötümser olay dizisinin yanı sıra ileriye dönük fırsatlar içeren bir yapı olduğu da anlaşılmaktadır. “Her kriz içerisinde bir fırsat barındırır” sözü, kriz ve fırsat yapıları arasındaki ilişkiyi niteler özelliğindedir. Wei-Ji karakterleri ile ilgili görsel Şekil 1.1’de belirtilmektedir.

Şekil 1.1: Wei-Ji Karakterleri



**Kaynak:** Aydemir, E., (2005), :211 Uluslararası Krizlerde Kriz iletişimi ve Uygulaması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 10.s.204-231.

Kriz kelimesinin terimsel kullanımına ilk olarak tıp alanında rastlanılmaktadır. Tıp biliminde bir anda meydana gelen bir hastalık belirtisi veya bir hastalığın olumsuz açıdan ileri bir aşamaya gelmesi anlamında kullanılmaktadır (Şen ve Aktan, 2001:1; Tekin ve Zerenler, 2008:5). Ayrıca kriz teriminin bilhassa tıpta yüzyıllar boyunca hastalık sürecinde önemli bir dönüm noktası olduğu belirtilmektedir. Arapçada kriz, buhran anlamı taşıyan bir tıp terimidir (Küçükefe, 2017:3). Literatürde kriz kavramının askeri alanda, savaşlarda kullanılan stratejilerle benzerlik gösterdiği de belirtilmektedir (Örnek ve Aydın: 2011:4). Sosyal bilimler literatüründe kriz kavramı 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal bilimlerde kriz, aniden oluşan sosyal, siyasi, ekonomik ya da psikolojik durumlar karşısında, rutin işleyişin önemli bir şekilde sarsılması, karşılaşılan durum karşısında mevcut çözüm olanaklarının yetersiz kalması sonucunda meydana gelen veya ümitsizlik içerisinde oluşan gerilim haline denilmektedir (Demir ve Acar, 2002:80).

Kriz kavramı içerisinde birçok yapıyı barındıran bir terimdir. Kriz kavramı üzerinden yapılan pek çok tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlar şu şekildedir:

Kriz, ani gelişen, hızlı bir süreç içinde hareket eden, herhangi bir hazırlık çalışması yapılmazsa kurumu tehlikeye ya da çöküşe iten, kurum içinde iyi bir şekilde değerlendirilmesi hususunda ise bir fırsat yaratan durumdur (Akdağ, 2005:3).

Tutar'a göre kriz, krize sebep olan faktörler karşısında örgütlerin, yönetsel ya da örgütsel işleyiş bozukluklarına ve örgüt yapısının önemli ölçüde sarsılmasına sebep olan, iyi bir şekilde planlanamayan, sorunların giderilmesi ve çözüm yollarının yetersizliği sonucunda sorunlarla birlikte

gelişen gerilim halidir (2004:13-14).

Faulkner krizi, bir olayın sebep olduğu tecrübesiz yönetim yapıları ile uygulamalarının değişime uyum sağlayamaması sonucunda oluşan sorunlar olarak belirtmektedir (2001:136).

Çalışanların sağlığından ve güvenliğinden ödün vermesine sebep olan, müşteri ve toplulukları tehdit eden, örgüt içerisindeki kamu güvenini yok edebilecek ve bu durumların sonucunda işletmenin uzun yıllardır koruduğu itibarını zedeleyecek olaylar krizi niteler (Pearson vd., 1997:51).

Kriz, ivedilikle üstünde durulması gereken, önemli bir soruna sebep olabilecek, hızlı ya da yavaş yavaş gelişen bir değişikliktir (Augustine, 2018:14).

Düzenli ve amaca yönelik faaliyetlerin kalıcı ya da geçici olarak kesintiye uğramasıyla ilişkili olan, işletmenin fonksiyonel işlevini zarara uğratabilecek hatta işletmenin çöküşüne neden olan tehditler kriz olarak nitelendirilmektedir (Ostrowska ve Mazur, 2015:1057).

Örgüt çapında kriz, yönetici ve paydaşlar tarafında yüksek düzeyde algılanması gereken bir olaydır. Beklenmedik, dikkat çeken ve potansiyel olarak örgütü rahatsız eden kriz, işletme hedeflerini tehdit eder ve paydaşlar ile olan ilişkilerde derin izler bırakabilir (Bundy vd., 2017, 1662).

Pauchant ve Mitroff'a göre kriz, bütün bir sistemi doğrudan etkileyen ve potansiyel bir kesintiye sebep olan bir durumdur. Ayrıca örgütün özünü tehdit eden ve sosyal kimliğe zarar verilebilecek bir yapı olarak tanımlanabilmektedir (1990:121)

Sistemsel yaklaşım olarak kriz, önemli değişkenlerde ortaya çıkan ve mevcut düzeni kısmen ya da tamamen tehlike altına sokan veya düzenin yok olmasına sebebiyet veren, kritik düzeyde bir değişiklik olarak belirtilir (Glaesser, 2005:2).

## **1.2. Krizin Nitelikleri**

Krizleri standart faaliyetlerden farklı kılan bazı önemli özellikler vardır. Bu özellikler arasında yaşanan duruma karşı acil ve hızlı bir şekilde hareket

edilmesi en önemlilerinden birisidir. Ayrıca kriz dönemlerinde örgüt yöneticilerinin alacağı kararlar, *belirsiz* bir ortamda verileceği için yöneticiler sürekli bir *gerilim* ve *stres* halinde olacaklardır (Tüz, 2001:10; Dinçer, 1994:313; Seymen vd., 2004:108). Krizler beklenmedik bir olay veya sürpriz bir gelişme olarak tanımlanırken, aslında beklenen ve olması gereken bir olay haline dönüşmüştür. Bu hususta krizleri yönetmek örgütler açısından etkin kabiliyet ve performans halini almıştır (Kadıbeşegil, 2003:20). Bazı yöneticiler belirli bir zaman aralığında, günlük faaliyetlerden farklı ve kişi üzerinde telaş durumu yaratan krizler karşısında daha önceden uyguladıkları standart karar sistemleri ile krize yanıt veremezler (Tağraf ve Arslan, 2003:150). Bu yöneticiler, krizlerin işletmelerin yaşam süreci içerisinde var olmadığını ve işletmelerin krizlere yönelik bir hazırlıkta bulunulmaya gerek olmadığını düşünürler. Ortaya çıkacak kriz durumunda geleneksel yöntemler ile krizlerden kaçmanın yolunu aramaktadırlar. Krizler belirgin bir duruma geldikten sonra böyle yöntemler yetersiz kalmaktadır.

Krizlere karşı yeterli seviyede alınmayan önlemler, geçici kısıtlamalar ve belirsizlik ortamları krizin zaman içerisinde gelişmesine neden olabilir. Bu durum krizlerin süreç içinde şiddetlenebilir bir yapıda olabileceğinin bir göstergesidir. Ayrıca krizlerin ortaya çıkardığı zaman baskısı, örgüt üyelerinin hareket alanının kısıtlanmasına, yetersiz bilgi edinimi ile dikkatsizce karar verilebilecek bir ortam meydana getirir. Bu hususlar krizlerin sürpriz veya şok etkisi yaratan özellikleri ile karmaşaların yaşanılmasına neden olabilir (Baltaş, 2004:14; Budak ve Budak, 2018:316).

Boin ve Lagadec'e göre (2000:186), modern anlamda krizi diğer tehlikeli ya da olumsuz durumlardan ayırmak için sahip olduğu ortak özellikler şunlardır:

- Geniş bir etki alanına sahiptir. Bu etki alanı içindeki büyük nüfuslu alanları da kapsamaktadır.
- Oldukça yüksek ekonomik maliyetler içerir ve klasik tarzda uygulanan önleme kabiliyetlerinden üstün çıkar.

- Örneğine daha önce rastlanılmamış, genel ve karmaşık sorunlara neden olarak sahip olunan yaşamsal kaynakları etkiler.
- Çok yönlü yapısından dolayı sorunların zincirleme bir şekilde birikmesine ve kartopu etkisi yaratmasına sebep olur.
- Eskimiş, kullanılmayan, hatta zarar verici işlemler gibi acil durum sistemleri de beklenmedik bir şekilde yanlış tepkiler verilebilir ve alınan önlemler etkisiz bir duruma gelebilir.
- Yaşanan olağan dışı ve belirsiz durumlar acil durum süreçleri içinde etkisini sürdürebilmektedir.
- Süreç içinde karşılaşılan tehditler ilerleyen dönemlerde değişime uğrayabilir.
- İşletmeler kriz sürecinde kamuoyu ve medya ile iletişim sorunları yaşayabilir. Bu sorunlar krizlerin etki alanını genişletir.
- Her türlü durum içerisinde önemli derecede ödül veya fırsat barındırabilir.

### 1.3. Kriz Türleri

Meydana gelecek her kriz kendine özgü bir yapıya sahiptir. Sonuç açısından benzer özellikte çıktılar meydana getirirler de oluşum türlerine göre farklı tiplere ayrılabilirler. Oluşan krizin yaratmış olduğu ortam, zincirleme bir etki ile diğer türdeki krizlerin oluşumuna da olanak sağlayabilmektedir. Bu hususta krizler üzerine yapılacak sınıflandırma ya da gruplandırma işlemi kriz yönetimi safhasında önemli ayrıntıların dikkat edilmesinde yarar sağlayacaktır (Çakmak, 2019:7).

Genel anlamda beş farklı kriz türü bulunmaktadır. Bu türler dış ve iç çevrede meydana gelen sorunlar ile etkisini gösterebilmektedir (Sui Pheng vd., 1999:233; Tüz, 2001:9):

- **Dış çevreden gelen ekonomik tehditler:** Doğrudan örgütün ekonomik ve finansal sistemine yapılan saldırılardır. Örneğin: boykot, haraç, gasp, rüşvet, zorla devir işlemleri gibi düşmanca saldırılar.

- **Dış çevreden gelen bilgiye dayalı tehditler:** Örgütün dışında meydana gelen ve kurumların özel ve gizli bilgilerini ele geçirmeye odaklanan bütün saldırıları içerir. Bu tür hareketler örgütün gizli bilgilerinin sızdırılması ve zarar verici söylentilerin yayılmasını içerir.
- **Örgüt faaliyetlerinde yaşanan aksaklıklar:** Örgütte önemli görülen tesis ve birimlerde yer alan örgüt üyelerinin stres, hatalı davranış ya da güvenlik ihlalleri gibi durumlardan dolayı kurumun işlerinin yavaşlaması veya durmasını kapsar.
- **Normal dışı Davranışlar (Psikopatoloji):** Psikopatoloji, insanların hayatları boyunca yaşadıkları psikolojik uyum ve uyumsuzluk durumlarının anlamlandırılması ve açıklamasına yönelik yapılan çabalara denilmektedir. Sabotaj, cinsel taciz, yönetici bireylerin kaçırılması ve kurumun ürünlerinin çalınması, hasar görmesi ya da sızdırılması gibi suça yönelik faaliyetleri kapsar.
- **İnsan kaynakları faktörü:** Örgüt üyelerindeki moral bozukluğu, yönetim değişikliği ve mesleki yanlışlıklar gibi durumları içerir.

Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM)'nün her yıl yayımladığı kriz raporunda içerik açısından bazı farklılıklara sahip kriz türleri tanımlamaları yer almaktadır. Bu tanımlamaların içerikleri şu şekildedir (Coombs ve Holladay, 2002:170; Lerbinger, 1997; akt. Kozlowski, 2010:1; Coombs, 2015: 89) ;

- Söylenti/Dedikodu
- Doğal Felaketler
- Kötü niyet/bilgi hırsızlığı
- İşyerinde Şiddet
- Rekabet
- Endüstriyel Kazalar/Ürün İadesi
- Büyük Hasarlar
- İnsan Kaynaklı Kazalar/Ürün İadesi
- Yönetimin yanlış davranışları

- Örgütün çevreye yönelik yanlışlıkları (Paydaşlar)

Yukarıdaki maddelere ek olarak Lerbinger tarafından insan yaşamına yönelik sağlık krizleri de bu türlere eklenilebilir (Lerbinger, 1997; akt. Kozlowski, 2010:1). Augustine göre kriz çeşitleri; doğal oluşumlar veya işletmeye bağlı şekilde ortaya çıkmış durumlar veri kaybı ve güvenlik ihlalleri gibi teknolojik sorunlar, piyasa ve ekonomik güç dengeleri ve işletmenin çevredeki paydaşları ile oluşan iş ilişkileridir (2018:15-20).

#### **1.4. Krize Sebep Olan Faktörler**

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

Pira ve Sohodol (2004:13), son 15 yılda kriz olaylarının çok sıklaştığını ve neredeyse her 1.5 yılda bir kriz vakası yaşadığını ifade etmektedir. Yaşanan krizlerin bir kısmı uluslararası çevrelerdeki sorunlardan bir kısmı ise ulusal çevrede yaşanan sıkıntılardan meydana gelmektedir. Krizlerin sonuçları birbirine benzer durumda olsa da ortaya çıkış şekilleri birbirinden farklı olabilmektedir. Kriz durumunu sağlayan faktörler, kurumların iç ve dış çevresinde yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin temelinde belirtilebilir (Göral, 2014:403).

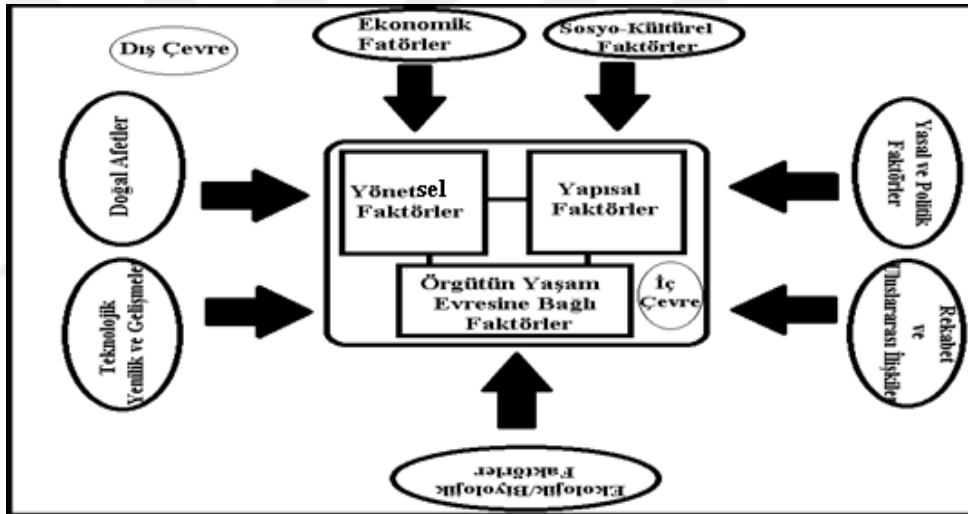
##### **1.4.1. İşletme Dışı (Çevresel) Faktörler**

İşletmelerin iç çevre faktörlerine göre kontrol edilmesi zor veya imkânsız olan ve etki gücü oldukça yüksek faktörlerdir. Dış çevrenin özellikle hareketli ve devamlı değişen etkenleri içinde barındırması, hazırlıklı ve planlı olmayan işletmelerin karşılaşacağı karışıklık ve belirsizlik durumunun şiddetini arttıracaktır. Dış çevrede oluşan bir kriz

durumu iç çevrede oluşan bir kriz gibi yönetsel kararların doğruluk derecesini azaltmakta ve işletmenin kriz durumuna doğru sürüklenmesine neden olabilmektedir (Aksu, 2010:43).

Kriz durumuna çevrenin sebep olması hususunda, işletmenin çevredeki değişimlere bağlı hareket etmesi ve çevrenin de işletme üzerindeki etkisinin düşük ya da yüksek olmasının önemli bir payı bulunmaktadır. İşletmelerin dış çevredeki değişim sürecine katılım göstermesiyle kriz durumunun önemli ölçüde azaltılması sağlanacaktır. Böylelikle çevresel etkilerin işletme üzerinde olumsuz baskı yaratma durumu da azalacaktır (Dinçer, 1994:315). Şekil 1.2’de krizlerin oluşmasına etki eden veya kaynağı olan hususlar belirtilmektedir.

Şekil 1.2 : Krize Sebep Olan Faktörler



Kaynak: Yazar tarafından uyarlanmıştır.

#### 1.4.1.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik krizler; herhangi bir ürün, hizmet, üretim etkenleri ya da döviz piyasasındaki fiyat ile miktarlarda normal olarak kabul edilen değişme seviyesinin üzerinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanmaktadır (Kibritçioğlu, 2001:1). Mevcut ürünlerin miktarı, fiyatı, arz-talep dengesi gibi pek çok etken kriz şiddeti üzerinde etkilidir. Ekonomik krizler, bir ülkenin öngörülemeyen bir şekilde ya da gereksiz ve yanlış yönetsel tercihlerle belirli bir dönemde meydana gelen

makroekonomik buhranlar olarak tanımlanabilir (Küçükaltan vd.2015,10). Örneğin, 2008 yılında gerçekleşen ABD merkezli ekonomik kriz sadece ABD ile sınırlı kalmayıp, küreselleşmenin etkisiyle tüm dünyada hissedilen bir kriz olayı olarak algılanmaktadır.

Ülkelerin ödemeler dengesindeki bozulmalar, ekonomideki belirsizlik hali ile birlikte tüketicilerin satın alma gücünde eksilmeler, iç talebin daralması, karlılık miktarının düşmesi, kurumların kaynak yetersizliği çekmesi, döviz kuru, yaşam standartlarının düşmesi, kayıt dışı ürünler, yüksek düzeyde enflasyon, grev, lokavt gibi uygulamalar krizlerin habercisi olmaktadır (Tutar, 2004:29). Ekonomik sistem içerisinde yer alan örgütlerin, ekonomik kaynaklı yaşanacak bir belirsizlik ve gerilim halinde olumsuz yönden en fazla etkilenecek yapılardan biri olduğu unutulmamalıdır

#### **1.4.1.2. Doğal Afetler**

Doğal afetler, insanlar açısından ekonomik, sosyal, fiziksel ve çevresel kayıplara neden olan, insanların yaşamını ve faaliyetlerini kesintiye uğratan, toplulukları etkisi altına alan ve kendi imkânlarını ve kaynaklarını kullansalar da kontrol altına alamayacakları doğal, teknolojik ve insan kaynaklı olaylardır (Ergünay, 1996:3). Jeofizik, hidrolojik ve atmosferik oluşumların meydana getirdiği tehlikeli olaydır. Örneğin; deprem, tsunami, sel, heyelan, kasırga gibi olaylar zarar ya da can kayıplarının oluşması ihtimalini taşımaktadır (Benson vd., 2007:76).

Deprem ve sel gibi olaylar doğal etmenlerin neden olduğu bir krizdir. Örgüt açısından denetim dışında kalmaktadır (Aksu, 2010:43). Oluşacak doğal felaketler ülke ekonomisini ve sosyal yaşamı felç edebildiğinden kontrol edilmese de örgütler doğrudan ve dolaylı bir şekilde oluşabilecek tehlikeli durumlar karşısında doğru bir şekilde yönelim göstermelidir. Oluşabilecek doğal felaketlere yönelik önlemlerin alınması ilerleyen süreçte doğal afetler kaynaklı ortaya çıkan krizlerde zararın azaltılmasını sağlayacaktır. Ayrıca doğal felaketlerden oluşan kriz durumlarını diğer kriz türlerinden ayıran önemli bir özelliği, bu tür olayların belirtilerinin

olmaması ve algılanmasında kurumların erken uyarı sistemleri ve önleme mekanizmalarının pek işe yaramadığıdır (Tutar, 2004:27-28).

Karakasidis (1997:73-74) işletmelere yönelik yapmış olduğu araştırmada, işletmelerin krize girmesinde sebep olan iki durumun üzerinde durmaktadır. Bunlar; kasıtlı oluşan krizler (kundaklama, bombalı eylemler, adam kaçırmaya veya rehin alma, bilişim suçları, isyan ve vandalizm barbarlık gibi ve kasıtsız bir şekilde meydana gelen krizler (deprem, sel, fırtına, verilerin yanlışlıkla ifşa edilmesi, mekanik aksaklıklar, iletişim hizmeti sorunları gibi) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Frost'un örgütlerde meydana gelen felaketlerin oluşumunu anlama ve onlara yönelik hazırlıklı olunması hususunda yapmış olduğu *tehlike analizi* anketi sonuçlarına göre; doğal afetlerin (%52)'si kazalardan, (%32)'si ise kasıtlı hareketler sonucu oluşan durumlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bu unsurların genel olarak örgüt içinde oluşan felaketlere kaynak olduğu düşünülmektedir (1994:9).

#### **1.4.1.3. Teknolojik Yenilik ve Gelişmeler**

Değişen çevre şartlarında teknolojik oluşumlar sürekli yenilenmekte ve buna uyum sağlamayan işletmeler ise kriz durumlarına açık bir hale gelmektedir. İşletmelerin kriz süreçlerinde ortaya çıkan fırsatları görmemesi krizin şiddetlenmesine sebep olabilmektedir. Bu noktada yapılacak yenilikler, değişimler ve kontroller oldukça önemlidir. Teknolojiyi destekleyen hizmetler tarih boyunca hep ideal kabul edilen bir girişim modeli olmuştur. Çünkü teknolojiyi geçmişten beri takip eden ve uyum sağlayanlar için teknoloji bir güç ifadesi olurken, sahip olamayanlar için ise belirsiz ve karmaşık bir yapıyı ifade eder (Yohe, 1996:13).

Teknolojik gelişmelere karşı sırtını dönen veya yeniliklere ayak uyduramayan işletmeler için kriz kapıda olacaktır. Teknoloji ve dijital dünyada siber saldırı, veri kaybı, güvenlik ihlalleri gibi durumlar işletmeleri kısa sürede kriz sürecine sürükleyebilir. İşletmelerin teknolojik alanda yaşayacakları krizlere karşı uzman kişilerden alacakları danışmanlık hizmetleri, işletmenin sistemsiz zayıflıklarının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin daha doğru şekilde yerine getirilmesi oldukça önemlidir.

#### **1.4.1.4. Ekolojik ve Biyolojik Faktörler**

Bir ülkede belirli bir süreçte ortaya çıkan ve küresel çapta etki yaratan ekolojik sorunların ( kuraklık, küresel ısınma, hormonlu bitkiler, çarpık kentleşme, zehirli atıklar, su kaynaklarında kirlenme, doğal yaşamın tahrip edilmesi, salgın hastalık) aniden ortaya çıkmasıyla oluşan bir kriz durumudur (Küçükaltan vd.,2015:30). Bu kriz kaynağı diğer kriz faktörlerine göre oluşum süreci pek dikkate alınmadığından, etkilerinin ve sonuçlarının göz önünde olmasına rağmen bazı kesimlerce önemsenmeyen bir konu olarak algılanmaktadır. Son zamanlardan ülkelerde ortaya çıkan bazı sorunlar dünyanın ekolojik dengesinde büyük sorunlar yaşatmaktadır. Özellikle ozon tabakasının zarar görmesi sonucu küresel ısınma tehlikesinin iklim değişikliklerine sebep olması insanlar üzerinde önemli derecede endişe ve kırılganlığa yol açmıştır. Yaygın ve genel olarak insanlara kabul görmüş düşünce, dünyada ki nüfus ve teknolojik kapasite seviyesi arttıkça ekosistemin hassas yapısı daha da tahrip edilecektir (Jones, 2010:67).

Biyolojik krizler, biyolojik çeşitlilik krizi, biyolojik savaş ve biyolojik terör gibi kavramlar olarak da isimlendirilmektedir (Çiftçi, 2015:33). Demirayak'a göre, ekosistemler canlıların hayatları açısından oldukça önemli olan bir yaşam destek sürecidir. Bu sürecin devam ettirebilme yeteneğinin ve sağlıklı çevrenin bir belirtisi olarak biyolojik çeşitliliğin korunmasının gerekli olduğunu belirtmektedir (2002:4). Canlı türlerinin ve bireysel türlerin sahip olduğu genetik varyasyon miktarının azalması çevre yönetiminin dünya çapındaki bilinirliğini de düşürmektedir. Bu düşüş, biyolojik krizlerin kontrol edilmesi ve etkilerinin azaltılması hususunda olumsuz bir sonuç elde edilmesine neden olabilecektir (Wilson, 1985:702).

#### **1.4.1.5. Rekabet ve Uluslararası Çevre**

İşletmeler bulunduğu sektörde yaşamlarını devam ettirmesi ve yeni atılımlar gerçekleştirmesi adına aynı sektörde bulunan diğer kurumlar ile

bir mücadele içinde bulunmaktadırlar. Bu mücadele sürecinde sektördeki büyük ve güçlü rakiplerin, ürettikleri ürünlerde farklılaşma ile teknolojik yenilikleri de kullanarak elde ettiği avantajları sektördeki payını arttırmak hedefiyle mücadeleye girmesi, işletmelerin kriz durumuna girmelerine sebep olabilmektedir (Tekin ve Zerenler: 2008:57).

Uluslararası çevre faktörünün işletmeler açısından potansiyel kriz kaynağı olmasında en önemli sebep küreselleşmedir. Küreselleşmenin en yoğun etki gösterdiği unsurlardan bir tanesi de rekabettir. Küreselleşmenin getirdiği yeni rekabet anlayışlarına işletmelerce yeterli uyumun gösterilmemesi örgütler için bir kriz nedeni olabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004:39-40). İşletmenin rekabet gücü elde etmesinde çok yönlü bakış açısına sahip olması ve geleceğe yönelik fırsatları iyi değerlendirmesi oldukça önemlidir.

Tutar'a göre, dünya ekonomisinin küreselleşmeye başlaması ile birlikte hızla meydana gelen değişimler ve bu değişim sonucunda ekonomik faaliyetlerde yeniden yapılanma çabaları krize neden olabilecek belirsizlikler meydana getirmektedir (2004:32). Uluslararası çevrelerce oluşturulmuş küresel ölçekteki değişimler karşısında işletmelerin pasif bir tutum sergilemesi, işletmelerin kriz durumunu daha karışık ve kontrol edilemez bir seviyeye getirecektir. Buna ilaveten, dünyanın bir noktasında ortaya çıkan savaş veya terörizm olayları, kısa bir sürede dünyanın başka bir yerindeki büyük sermaye çıkışlarına ve turizm gelirlerinde ani düşüslere sebep olabilmektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerin, faaliyette bulunduğu coğrafyanın sosyo-kültürel ve ekonomik yapısına ters düşen davranışlar muhtemel krizlerin oluşmasına neden olacaktır (Örnek ve Aydın:2011:52-53).

#### **1.4.1.6. Yasal ve Politik Faktörler**

Bir ülkede yaşanan; siyasal veya politik istikrarsızlık, merkezi otoritenin sahip olduğu gücün zayıflaması, iç politika kaynaklı sorunlar, uluslararası ilişkilerin bozulması, siyasi iktidar boşluğu, darbe, savaş gibi nedenlerin sebep olacağı olaylar politik veya siyasi krizlerin oluşumuna

sebeptir (Küçükaltan vd.,2015:17). Bir ülkede yaşanan siyasi iktidar boşluğu ülkeye yapılacak yatırımlarda belirsizlik durumları yaratacağı gibi ülkenin uluslararası imajının da zayıflamasına neden olabilmektedir. Özellikle faaliyette bulunulacak ülkedeki risk durumları, işletmeler açısından başlı başına bir kriz kaynağı konumundadır. Hükümetlerin yasal, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda yapacağı yeni uygulamaların işletmeler tarafından takip edilip, uygulanmaması durumunda krizlerin oluşması ve şiddetlenmesinin önü açılmış olacaktır (Tekin ve Zerenler, 2008:56).

Devletlerin uygulamaya koydukları politikadaki değişiklikler ile yasal yapı, politik etkiler, ekonomik destek ve uluslararası rekabet konularında ortaya konulan yaklaşımlar krize sebep olacak en önemli nedenlerdendir (Tüz,2001:6). Ülkeler arasındaki uluslararası ilişkilerde yaşanacak politik restleşme, ikili ilişkilerde kopma, mülteci sorunu, ülkeler arasında yaptırım tehditleri gibi durumlar piyasalarda belirsizlik haline sebep olur. Bu belirsizlik durumu ülkeler arası ambargo uygulamaları, ticari ve ekonomik anlaşmaların iptali, vize anlaşmalarının tekrardan düzenlenmesi gibi tüm sektörleri ilgilendiren ve önemli kayıplar verilmesine sebep olacak olayları meydana getirir (Çakmak, 2019:149).

Siyasal kriz ile siyasal şiddete dayalı kriz kavramları ayrımının konu kapsamında belirtilmesi oldukça önemlidir. Bu birbirine benzeyen iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Siyasi krizlerin; politik ortamlarda oluşan kaos ya da belirsizliği açıklamaya çalışırken; diğer görüş veya düşünce savunmasız ve masum olan insanlara yönelik fiziksel bir şekilde yok etmeye dayalı bir kaos ortamını belirtmektedir. Bu ortamdan beslenen yapı *terörizm* diye tanımlanmaktadır. (Küçükaltan vd., 2015, 41).

#### **1.4.1.7. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgi ve beklentilerinin azalması, huzursuzluk ve sosyal sorunlar kurumları krize sürükleyen nedenlerdir. Özellikle kalıplaşmış toplum değerlerinde değişimler meydana getirmek uzunca bir süreç ister, bu sürecin uzunluğu

temel alındığında işletmelerin krizle karşılaşma olasılığı oldukça azdır (Dinçer, 1994:317). Toplumların sahip olduğu sosyal yapı ve kültürel değerlerinde oluşabilecek değişimlere karşı işletmelerin uyum sağlaması, meydana gelebilecek kriz durumlarını atlatmalarına yardımcı olabilecektir. İşletmeler kurulurken isim, marka logosu, ürün ve içerikleri, o ülke koşullarıyla uyumlu olması işletmeler açısından oldukça önemlidir (Diyadin, 2015:31)

Toplum karşısında itibarını yitiren işletmeler, o itibarı para ile kazanamayacaklarını bilmelidirler. Oran ve Demir'e göre, sosyo-kültürel krizlerde insan davranışları oldukça önemlidir. İşletme bünyesinde bulunan çalışanların grev veya boykot faaliyetlerinde bulunmaları işletmenin toplum üzerindeki imajını doğrudan etkileyecektir. Bu durumun işletmeler açısından bir kriz vakasına dönüşebileceği unutulmamalıdır (2016:184).

İşletmelerin toplumun değer yargılarına, etik kurallarına, alışkanlık ve davranışlarına, zevk ve tercihlerine dikkat ederek hizmet sunmaları, topluma yeterli önemi verdiklerini hissettirmeleri toplumun işletmelere daha yakın ve sıcak yaklaşımlarını sağlayacaktır. Bu hususta daha önceden bilinmeyen bir pazara yapılacak yeni yatırım kararlarında toplumsal dinamiklerin iyi bir şekilde analiz edilmesi önemsenmelidir (Örnek ve Şahin, 2011:58). Aksi takdirde ilerleyen süreçte toplumla zıtlaşmak, huzursuzluk ve çatışma ortamına sebebiyet vermek krize davetiye çıkarmaktan başka bir sonuç doğurmayacaktır.

#### **1.4.2. İşletme İçi (Örgütsel) Faktörler**

İşletmelerin dış çevre kaynaklı kriz durumlarını kontrol altına alması zor veya imkânsızdır. Fakat örgütsel kaynaklı kriz olaylarının bu hususta kontrol edilebilmesi daha muhtemel bir durumdur. İşletme yapısı içinde bulunan yönetim, çalışan ve paydaşlardan kaynaklanan örgütsel krizler, düşük ihtimalli ve yüksek etkiyle örgüt yaşamını tehdit eden ve belirsizlik yaratan olaylardan meydana gelmektedir. Ayrıca bu tür olayların sebep ve sonuçlarının analizi, çözüm yollarının uygulanması büyük bir kararlılık ile sürdürülmelidir (Pearson ve Clair, 1998:60).

Örgütsel kriz faktörleri; işletmenin belirlediği hedefleri gerçekleştirme fırsatını engelleyen, hedeflere ulaşma kabiliyetini azaltan ya da yok eden tehdit faktörlerinin belirsizleşmesi ile çözüm yollarının bulunmasını zorlaştıran bir kriz türü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin dış çevre faktörleri üzerinde kontrol gücünü artırma girişimleri işletmenin büyük çapta enerji harcamasına neden olmaktadır. İşletmeler çevresel faktörler üzerinde yeterli düzeyde kontrol sahibi olsa bile, yine de örgütsel kaynaklı faktörlerden dolayı kontrol edilemeyen bir durumla karşılaşma ihtimali vardır (Millburn vd., 1983: 1150). Pira ve Sohodol, krize sebep olan iç çevre faktörlerini şu şekilde sıralamaktadır: Karar verme ve uygulama sürecindeki ağırlık, sürekli ortaya çıkan hatalar, örgüt içi iletişim kopuklukları, amaçların ve hedeflerin yeterli düzeyde belirgin olmayışı, işgören devir hızı ve devamsızlığın yüksek olması, yetersiz ve aşırı iş gücü, çalışma ortamından duyulan hoşnutsuzluk vb. unsurlar işletmeleri örgütsel çapta krize yönlendiren unsurlardan bazılarıdır (2004:35).

#### **1.4.2.1. Yönetmel Faktörler**

Örgütlerin kriz durumları ile karşılaşmalarındaki en önemli sebeplerden biri de yönetim kademeleri kaynaklı olaylardır. Özellikle dış çevrede oluşan değişimlerin takip edilmesi, toplanan verilerin analizi ve değerlendirilmesi safhalarında üst yönetim kademesinin deneyimsiz ve yetersiz olması durumu örnek gösterilebilir (Demirtaş, 2000:361; Aksu, 2010: 44). Yöneticilerin oluşabilecek olumsuz durumlara karşı hazırlıklı olmaması, çekingen, arka planda kalan, liderlik vasfı içermeyen, çabuk panik olan ve pasif bir konuma razı olan kişilerin kriz durumu gibi geri dönüşü olmayacak sonuçların olduğu bir süreci iyi bir şekilde yönetmesi oldukça zordur.

İşletmelerin örgütsel kaynaklı bir kriz olayı yaşamalarında yöneticilere bağlı etkenler oldukça dikkat çekmektedir. Aşağıda bildirilen hususlar, yöneticilerin yetersiz kaldığı ve gerekli becerilere sahip olmadığı bazı durumlar hakkındaki bilgileri içermektedir (Milburn vd., 1983:1151-

1153, Dinçer, 1994:318; Tüz, 2001:8):

- Öngörü ve tahminde bulunma gücünün yetersizliği, iletişim ve tecrübe eksikliği.
- Eski yöntemlerin kesin çözümler getireceği yanılgısına inanılması ve yönetimin tabana yayılmaması.
- Çevredeki değişime ayak uydurulmaması ve geç karşılık verilmesi.
- Krizin kendilerine uğramayacağı gibi düşüncelere kapılmak ve sistemi suçlayarak, yalanlamalarda bulunmak.
- Karakteristik bir sebepten kriz durumunun algılanmaması.
- Yönetici kişilerin görevlerini ve sorumluluklarını eksik anlamaları.
- Ölüm veya ayrılık durumları.

Bir işletmenin ya da kurumun yönetimi bir takım ruhu içerisinde olmalıdır. Alınacak iyi sonuçlarda başarılı yöneticilerin faydaları unutulmayacağı gibi başarısız bir yönetim süreci geçiren yetersiz yöneticilerin de süreç sonucunda oluşacak bir kriz durumunda doğrudan sorumlu tutulacak ilk kişilerden biri olduğu da hatırlanmalıdır. Bu iki yönetici özelliğinin de krizlerin oluşumu ve krizlerin olumlu bir sonuçla atlatılmasında önemli katkıları bulunmaktadır. Kriz durumlarında yöneticilerin, gerekli bilgilerin toplanılması ve değerlendirilmesinde yapılan başarısızlık krizlerin daha da şiddetlenmesine sebep olabilmektedir. Yöneticilerin kriz dönemlerinde doğru bilgiyi edinmesi ve bu bilgileri doğru kararlar ile desteklemesi süreçteki belirsizliği ciddi oranda azaltacaktır (Tekin ve Zerenler, 2008:62-64).

Yönetici bazlı kriz durumlarının yaşanılmasında bir başka neden iş hayatındaki stres, baskı ve şiddettir. Sadece yönetici değil aynı zamanda çalışanların da bu gibi sorunlardan dolayı örgüt yapısından kaynaklı krizlerde yaşanabilmektedir. Yönetimsel sebeplerden oluşan krizlerin, örgüt kültürünün iyi bir şekilde yansıtılması, alınacak kararların tek merkezden değil de katılımcı bir strateji ile alınması, örgüt içindeki rollerin düzenli olarak pekiştirilmesi, yönetici ve çalışan ilişkisindeki iletişimin artırılması ve gerektiğinde alınan riskleri kabul eden yöneticilerin işletme bünyesinde

bulunması gerekebilmektedir (Bozgeyik, 2008:235).

### **1.4.2.2. Yapısal Faktörler**

Yapısal faktörler, yönetsel faktörleri de içine alarak örgütün bütünü kapsayabilen hususlardır. Yönetim, çalışan, tedarikçi ve müşteri gibi pek çok yapıdan kaynaklı sorunlar bu faktörü tetiklemektedir. Örgütlerin çevresel değişimlere karşı ayak uyduramayacak bir yapısı içinde olması, üst kademedeki yöneticilere ulaşmada aksamalar ve uyum sorunu yaratabilir. Bu durumların, değişim sürecine karşı işletmelerin göstereceği yetersiz direnç düzeyi ile örgüt yapısında bir krize sebep olabilir (Özdevecioğlu, 2002:97; Aksu,2010:44)

Yapısal kaynaklı faktörlerden oluşacak sorunlardan bir başkası, örgüt kültürünün yeterince iyi benimsenmemesidir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki tüm bireyleri bir bütün halinde tutan ortak değerlerdir. Tutum, davranış ve örgüt içindeki bilgilerin, değerlerin ve normların toplamı örgüt kültürünü temsil etmektedir (Köse vd, 2001:228). Örgüt kültürünü tam olarak benimsemeyen çalışanlar işletmeleri krize doğru sürükleyecek hatalarda bulunabilir. Özellikle gelişen bilişim teknolojileri, örgüt üyelerinin ve işletmenin web siteleri ya da sosyal medya hesaplarından yapılacak yanlış paylaşımlar ve örgüte ait bir bilginin paylaşılması ya da sızdırılmasına sebep olabilir. Bu durum işletme yapısının zarara uğratmasının yanı sıra örgüt içindeki bireylerin huzursuzluk ve gerginlik yaşamalarına neden olabilecektir.

Diyadin, örgütlerde yapısal sorunlara neden olabilecek bir takım etkenlerin varlığına vurgu yapmaktadır. Bu etkenler işletmelerin sahip olduğu boyutsal niteliklerdir. İşletmelerin büyüklüğü, değişimlere karşı esneklik gösterilmesini zorlaştırdığı gibi değişim konusunda küçük işletmelere göre daha az duyarlı bir yapı meydana getirebilir (2015:32). Kriz ortamında risk altında bulunan tüm işletmeler arasında küçük işletmeler en savunmasız konumda olmalarına nazaran büyük işletmeler en fazla başarısızlığa sahip olanlardır. Bu hususta büyük işletmelerin stratejik hamleler, finansal destek ve fikir kaynakları açısından oldukça avantajlı

olması, küçük işletmelerin ise daha dar bir ürün ve hizmet ağına sahip olması örnek gösterilebilir. Fakat küçük boyutlu işletmelerde, büyük işletmelere nazaran yeni fikir üretiminde daha çok işletme sahibinin değerlendirilmesiyle uygulanır (Drummond ve Chell,1994:37). Bu noktada küçük işletmelerin, büyük işletmelere göre risk almaktan çekinmedikleri ve gerekli esnekliği hızlı bir şekilde gösterebilmeleri oldukça önemlidir.

Örgütlerin mekanik bir örgüt yapısında bulunması, çevresel değişimlerin takip edilmemesine ve kapalı bir sistemin benimsenmesi gibi durumların yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu hususlar krizin oluşmasına ve yayılmasına da kaynaklık edebilmektedir. Bu durum, örgütün yeni gelişmelere kendini kapatması ve ayak uyduramamasına neden olacaktır. Fakat organik örgüt yapısı ve açık sistem tarzının benimsenmesi, çevresel değişimlere uyum sağlamak, daha esnek ve sürdürülebilir bir örgüt yapısı oluşturmak ve örgüt ile yönetimin tek bir ses olarak işlev göstermelerini sağlayacaktır. Böylelikle krize karşı hazırlıklı olma hususunda organik sistemler uygun modeller olarak belirtilecektir (Tutar, 2004:35- 36).

#### **1.4.2.3. Örgütün Yaşam Evresine Bağlı Faktörler**

İşletmelerin yaşam döngüsünde; *doğuş, gelişme (büyüme), olgunluk, gerileme ve çöküş* evreleri bulunmaktadır. Bu döngü içerisinde krizlerin yarattığı olumsuz hasarların görülmeye başladığı gerileme evresi ve krizlerin kontrol edilememesi sonucu örgütün iflasına neden olan çöküş evresi dikkat edilmesi gereken safhalardır. Bu evrelere gelmeden önce işletmenin büyüme safhasında planlı ve kontrollü bir gelişme göstermemesi, yönetim işlevlerinin aksamasına ve yerine getirilmemesi gibi pek çok sorunu medyana getirebilmektedir (Seçilmiş ve Sarı: 2010:504).

İşletmelerin büyüme sağladıkları gelişme evresindeki krizlerin, diğer evrelere göre tahmin edilebilirliği oldukça düşüktür. Gelişme evresinde daha çok ekonomik sıkıntılardan kaynaklı krizler yaşandığı tahmin edilse de, işletmeler açısından fırsat krizleri de bu evrede görülebilmektedir. İşletmelerin gelişme evreleri de büyüme odaklı bir geçiş süreci izlemeleri

ve gelecek planlamalarında kriz faktörü üzerinde durmamaları, çevrede oluşan olası kriz tehditlerine karşı apaçık bir ortam hazırlamaktadır (Dinçer, 1994:319-320). Bu evrede sıkça meydana gelen krizler maddi ve manevi kaybın yanında işletmenin sürekliliğini doğrudan tehdit etmektedir. İşletmelerin bu evreye ayak uydurmaları için ayrı bir güç harcamaları ve yeni durumlar karşısında hassas olmaları gerekmektedir.

### 1.5. Kriz Dönemleri

Krizlerin dönemleri hakkında pek çok araştırma ve açıklamalarda bulunulmuştur. Bunların bir kısmı Tablo 1’de belirtilmektedir. Genel kapsam içerisinde kriz dönemleri 3 ana grup altında incelenmektedir. Bu dönemler: Kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerdir (Weitzel ve Jonsson; 1989; 97-102; Özdemir.1994:28).

**Tablo 1:** Kriz Dönemleri

Faulkner’a (2001) göre;	Fink’e (1986) göre;	Robert’a (1994) göre;
1) Kriz Öncesi Dönem (Pre-event)		Kriz Öncesi Dönem (Pre-event): Kriz durumu öncesi gerekli önlem, planlama ve stratejilerin hazırlanacağı süreç.
2) Krizin Gelişme Dönemi (Prodromal)	Krizin Gelişme Dönemi (Prodromal Stage): Kriz durumunun fark edip, kaçınılmaz olduğunun anlaşılması	
3) Acil durum (Emergency)	Akut Dönem (Acute Stage): Krizin belirli şiddette hasar vermeye başlaması ve geri dönüşü olmayan durum.	Acil Durum Aşaması (Emergency Phase): Kriz durumunun hissedildiği ve insanların mülkiyetini korumaya yönelik harekete geçmesi.
4) Krizin Orta Dönemi (Intermediate)		Krizin Orta Aşaması (Intermediate Phase): İnsanlara kısa vadeli çözümler sunulması, ihtiyaçlarının giderilmesi ve normal duruma geçiş.
5) Uzun Vadeli Dönem (İyileştirme) Long term (recovery)	Kronik Dönem (Chronic Stage): Yanlışlıkların düzeltilmesi, öğrenme, iyileşme ve değerlendirme süreci.	Uzun Vadeli Aşama (Long-term Phase): Gerekli hasar tespiti ve onarımına hızlıca geçildiği, danışmanlık ve çevre düzenlemeler, yatırım ve afet stratejilerinin gözden geçirildiği süreç.
6) Çözüm Dönemi (Resolution)	Çözüm Dönemi (Resolution): yeniden yapılanma, değişim ve gelişim süreci.	

Kaynak: Faulkner, 2001:140.

Demirtaş'a göre, kriz dönemleri; kriz uyarılarının algılanması, belirsizlik, kriz dönemi ve çözüme dönemi şeklinde sıralanmaktadır (2000:360-361). Tutar, kriz dönemlerinin üç evrede şekillendiğinden söz etmektedir. İlk evre, *şok dönemi*'dir. Bu evre de belirsizlik ve kontrolsüzlük oldukça ilerlemiş ve örgüt düzeni bozulmuştur. İkinci evre: *Uyum süreci*, bu süreç krizlere yönelik önlemler ve hazırlıkların hızlı bir şekilde faaliyete geçirildiği ve kriz durumunun etkilerinin azaldığı bir dönemdir. Üçüncü evre: *Sükunet dönemi*, işletme içerisindeki tüm bireylerden krize karşı esnek ve yaratıcı bir tavır almalarını ve önemli derslerin çıkartılması gerektiğinin öneminin vurgulandığı bir dönemdir (2004:51).

### 1.5.1 Kriz Öncesi Dönem

Bu dönem, krizin oluşum sürecinde *kuluçka dönemi* ya da krizin gelişim içerisinde olduğu bir evre ile ilişkilendirilir. İşletmeler açısından bu dönemde performans düşüklüğü, örgüt içinde huzursuzluk, işletme faaliyetlerinde aksama gibi pek çok belirtiler ile yavaş yavaş oluşur. Ama deneyimi az olan yöneticilerin çoğu bu belirtilere dikkat etmemektedir (Özdemir, 1994:28).

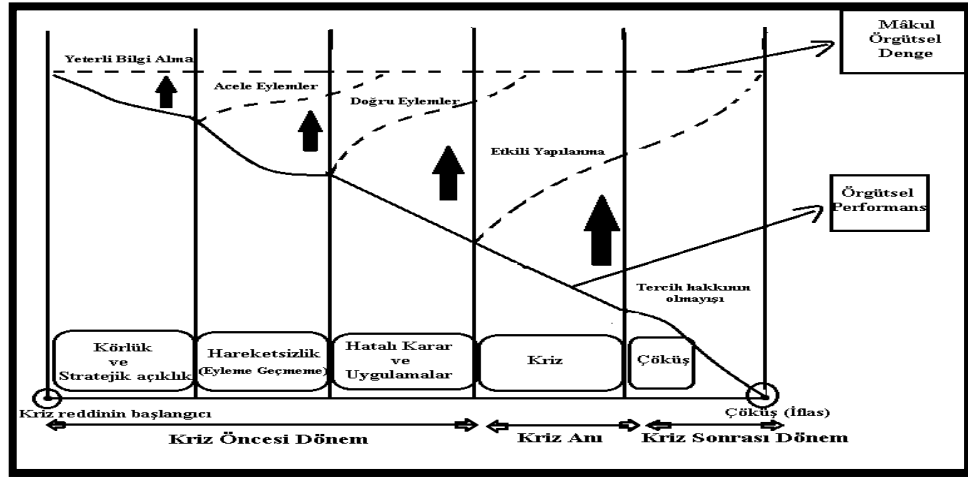
Kriz öncesi dönemde işletmeleri ve yöneticileri bekleyen birçok durum bulunmaktadır. Bu durumlar özellikle işletmelerin krizlere yönelik gidişatını arttıracak sebeplerden meydana gelmektedir. Tüz, kriz öncesi dönemde ortaya çıkan üç durumun, bu süreçte çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durumlar: körlük ve stratejik açıklık, hareketsizlik ve hatalı kararlar veya uygulamaların yol açtığı olumsuz olaylar olarak belirtilir (2001:12). Şekil 1.3'te kriz dönemlerini ve durumları ele alınmaktadır.

İşletmeleri ve yöneticileri kriz öncesi dönemde bekleyen ilk durum körlük ve stratejik açıklık durumudur. İşletmelerin iç veya dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere dikkat etmemesi gibi hususlar sonucu oluşan bir aşamadır. Yöneticilerin yanlış stratejileri sonucu örgüt hedefleri ve amaçlarının planladıkları yerden daha kötü bir konuma getirmeleri, bu aşamanın oluşumuna neden olmaktadır. Özellikle deneyimsiz çalışanların

sayısında fazlalık, klasik ve geleneksel yönetim anlayışlarının devam etmesi, amaç ve hedeflerin net bir şekilde belirtilmemesi, örgüt yapısının yeterince esnek olmayışı, panik ve stres düzeyindeki artış, bilgi ve iletişim kaynaklarının yetersiz bir biçimde kullanılması, doğru kararların verilmemesi gibi bazı sorunlar bu aşamanın oluşmasını etkileyen durumlardır (Weitzel ve Jonson, 1989:97-98).

Hareketsizlik bir başka deyişle eyleme geçememe durumu, çevresel değişimlerin ve gelişmelerin örgüt içerisinde yaratacağı kriz durumunun farkında olmayan yöneticilerin, bu hususta hiç bir önlem ve eylemde bulunamaması durumu olarak belirtilir (Tekin ve Zerenler, 2008:77). Yöneticilerin hareketsiz kalmaları ve öngörülmeleyen olaylar karşısında, yeni girişimlerde bulunma gereğini hissetmemelerindeki nedenlerden bazıları; bekle-gör stratejisini uygulamaları, değişimlerin mevcut yapıyı bozma potansiyeli ve değişim için yüksek maliyetli masrafların oluşabilme durumu ve işletmenin şu anki konuma gelmesinde etkili olan başarılı planlamalar ve politikalar kriz döneminde de sürdürülmesidir (Tutar; 2004:44).

Şekil 1.3 : Kriz Dönemleri ve Durumları



Kaynak: Weitzel ve Jonsson, 1989: 102.

Kriz öncesi dönemdeki üçüncü ve son durum, hatalı karar ya da uygulamaların yol açtığı olaylardır. Krizin barındırdığı etkiler ve yaratacağı sorunların fark edilmesine karşın, söz konusu sorunların çözüme kavuşmasında geleneksel ve alışlagelmiş yöntemler kullanıldığını

belirtmektedir. Bu yöntemlerin krizin önlenmesinde yetersiz kalması sonucunda örgüt krize doğru sürüklenebileceğini vurgulamaktadır (Aksu, 2010:69). Bazı yöneticilerin *benim başıma gelmez* düşüncesi ile hareket etmesi, koşulları ön plana alarak düşünmemeleri ve salt geleneksel planlamaların sürdürülmesi krizin şiddetlenmesine sebebiyet verecektir.

### **1.5.2. Kriz Anı**

Kriz öncesi dönemdeki aşamalara dikkat edilmemesi sonucunda artık krizin ortaya çıktığı, kriz anı sürecidir. Bu dönemde işletmelerin krize bir yanıt vermesi beklenir. Kriz durumunun işletme sınırlarını aşmış dışardan da gözlemlenebilmesi, kriz öncesi dönemden akut döneme geçişin bir göstergesidir. Bu dönemde yöneticilerin, krizi önleme faaliyetlerinde geç kalmalarından dolayı seçenekleri tükenmiştir. Bu noktadan itibaren daha çok hasar kontrolü üzerinden faaliyete geçilmesi tavsiye edilir. Krizlerin doruk noktasına ilerleyen akut dönemlerde önceden oluşturulmuş kriz yönetimi takımlarının aktif olması oldukça önemlidir (Devlin, 2007:108).

Kriz anında, ileriye dönük planlamaların gereksiz olarak görülmeye başlanması ve daha çok günü kurtarmak amaçlı faaliyetlere yönelim artabilmektedir. Bu süreçte örgütün en alt kademesinden en üst kademesine kadar herkeste gerilim ve panik durumu üst düzeydedir. Bu dönemde örgütlerin büyük ölçekli bir yeniden yapılanmaya (reorganization) gitmesi önemli bir stratejidir. İşletmenin mevcut amaç ve hedefleri gözden geçirilmeli, işletme ideolojileri yeniden yapılandırılmalıdır. Özellikle örgüt kültüründe yapılacak değişikliklere kolay bir şekilde uyum sağlanması ve tüm örgütün anlayacağı bir biçimde tanımlanması gerekmektedir (Dinçer, 1994:329).

### **1.5.3. Kriz sonrası Dönem**

Bu dönem, kriz sürecinde işletmelerin dış ve iç çevresi ile olan iletişiminin bozulması, örgüt içinde şikâyetlerin artması, sınırlı kaynak kullanımı, zaman baskısı, sermaye miktarının azalması, deneyimli ve

çalışkan personellerin işten ayrılması veya çıkarılması gibi sorunların işletmede yarattığı durumun teşhisini içermektedir (Tekin ve Zerenler: 2008:89). Ayrıca bu dönemde işletmelerin krizlere karşı oluşturduğu önlem mekanizmalarının onları krize karşı en az hasarla atlattırmasında ne kadar etkin olduğunun da anlaşıldığı bir evredir. İşletmelerin kriz sonrası süreçte bir çözümsüzlük içinde bulunmaları, krizin kontrolden çıkmasına ve iflas/çöküş sürecine girilmesine sebep olabilecektir. Bu süreçte işletmeler küçülme (downsizing) stratejileri gibi pek çok yöntemi devreye geçirebilmektedir (Seymen vd.,2004:111). Kriz sonrası dönem, doğru çözümler yapılması ve önceki standartın yakalanması için bir yeniden oluşum evresidir. Bu evre işletmelerin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerinde radikal çözümler ve değişiklikler yapılabilme imkânı sağlamaktadır (Özdemir, 1994: 31; Pira ve Sohodol, 2004:53). Kriz dönemleri boyunca pek çok çözüm ve yapılanma eylemleri görülebilmektedir. Bu eylemlerin ne kadar etkili olduğu belki son aşamaya gelince daha da net anlaşılabilir. İşletmelerin *biz nerde yanlış yaptık* veya *ters giden şey neydi* gibi özeleştiri sözleri bu sürecin genel bir görünümünü çizebilmektedir. Buna ilaveten, bu dönemde işletmeler onarım, toparlanma ve öğrenme evrelerine tabi olabilirler. Fakat doğal afet gibi ani gelişen kriz durumlarına karşın işletmeler doğrudan kriz anına veya sonrası döneme de geçebilmektedir (Tutar, 2004:51-55). Bu hususta işletmelerin her türlü olanağı değerlendirmeli, dersi derste öğrenmeli ve etkili bir tutum sergilemelidir.

## **1.6. Kriz Yönetimi Kavramı ve Özellikleri**

Kriz yönetimi teriminin ilk kullanışı politik alanda gerçekleşmiştir. 1962 yılında dünyanın iki süper gücü ABD ve SSCB arasında geçen Küba krizi sürecinde, J. F. Kennedy tarafından son derece mühim ve sıra dışı bir durumu tanımlamak amaçlı kriz yönetimi kavram ilk kez kullanılmıştır (Glaesser, 2005:10). 1980'li yıllarda temel anlayışını askeri disiplinden alan ve kriz boyutlarının örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerinde büyük sorunlar yaratması üzerine ortaya çıkabilecek tehditlere karşın,

hazırlıklı olabilmek için örgütler kriz yönetimini gündemlerine almıştır (Pira ve Sohodol:-2004:257). İlerleyen süreçlerde krizlerin yarattığı hasar ve kayıpların en aza indirilmesinde önemli bir etken olan kriz yönetimi yaklaşımı, birçok alanda aktif bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Kriz yönetimi yaklaşımı hakkında birçok tanımlama ortaya atılmıştır.

Kriz yönetimi, işletmelerde gerçekleşme olasılığı olan veya başlamış bir kriz sürecinin analiz edilip, oluşumuna sebep olan kaynakların çözümlenebilmesi ve kriz sürecinin en az kayıpla atlatılabilmesini sağlayan faaliyetlerin bütünüdür (Haşit, 1999:64, Tekin ve Zerenler, 2008:108; Bozgeyik, 2008:30).

Kriz yönetimi, işletmelerin kriz durumları ile karşılaşma ihtimaline yönelik kriz sinyallerinin değerlendirilmesi, örgütün krizi olabildiğince az hasarla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreçlerini kapsayan yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018:248).

Darling'e göre kriz yönetimi, örgütlerin kriz durumlarına hızlı bir şekilde çözüm üretmesini sağlar. Eğitimsel ihtiyaçların ve kriz sorunlarının öngörülmesi ile örgütlerin krizlerle baş etmesini ya da bunlarla başa çıkılmasını sağlayacak etkili yolların belirlenmesini sağlayan bir yapıdır. Ayrıca kriz yönetimi, örgütlerin sistematik bir işleyiş içinde hareket etmesini ve kriz durumlarına düzenli tepkiler vermesini sağlayabilmektedir (1994:4).

Pearson ve Mitroff 'a göre kriz yönetimi, örgütsel veya çevresel kaynaklı kriz türleri arasındaki karşılıklı bağımlılık derecelerinin değerlendirilmesi, kriz sürecinin analizi, örgütsel yapıdaki değişimlerin takibi ve paydaşlarla olan ilişkilerin anlaşılabilir bir hale getirilebilmesi için belirli yapılar oluşturan sistemsal bir yaklaşımdır (1993:49).

Krizler; zaman baskısı, stres ve panik ortamı yaratan, hızlı bir şekilde karar alınması gereken zincirleme bir etki ağına sahiptir. Krizlerin birçok özelliğe sahip olması, bu kriz türlerine yönelik uygulanan yöntemlerinde bir takım nitelikleri taşıması beklenir. Kriz yönetiminin genel kapsam sınırları içerisinde ve klasik yönetim anlayışından ayıran bazı özellikleri

şunlardır (Özbakır, 1992:42, Aksu, 2010:58; Can vd, 2011 :443);

- Kriz durumlarına karşı hızlı bir şekilde cevap verilmesi adına kriz yönetimi, bir karar alma işlemidir. Etkin ve doğru kararların önemi oldukça yüksektir.
- İşletmelerin genel yönetim süreçleri içerisinde yer verilmesi gereken kriz yönetimi, örgüt yaşamının sürdürülmesinde sağladığı olanaklar sayesinde ayrıcalıklı ve ihtiyaç duyulan bir konumu hak etmektedir.
- Birçok aşamadan meydana gelen karmaşık bir süreçtir. Örgütleri krizlere karşı hazırlıklı ve dayanıklı bir duruma gelmesini sağlar.
- Krizlerin örgüt yaşamını tehlikeye sürükleyen, zor ve olumsuz sonuçlar doğuran olaylar ile ilgilenmektedir.
- Kriz sürecinin en az kayıpla atlatılmasını ve yüksek kazanç elde edilecek fırsatların değerlendirilmesine imkân verir.
- Süreklilik isteyen bir işlemler grubudur.
- Krizlerin türüne uygun bir şekilde yönetilebilir. Her kriz türü kendine yönelik bir strateji barındırmaktadır.
- Kurumlar ve örgütler açısında büyük ödüllü başarılar sağlar. Kurumların başarılı bir kriz sürecinden olumlu bir maliyet çıktısı ile ayrılması ve büyüme fırsatı yakalaması gibi durumlar bu niteliği örnek gösterilebilir

Her yaklaşım ya da yöntemin uygulanması için işletmenin belirli bir takım prensipleri veya şartları bulunmaktadır. Bu esaslar kuruluşların mevcut yapısının temelini oluşturmaktadır. Bu temel üzerinde bazı yapılar oluşur, gelişir ve büyür. Kriz yönetimi de bu hususta belirli bir takım prensipler içerisinde ortaya çıkar ve bu istikâmette ilerler. Mikušová ve Horváthová (2019:1862), bir örgüt için kriz yönetiminin temel prensiplerini şu şekilde belirtmektedir:

- Krizin gerçek nedenlerinin tanımlanması ve muhtemel durumlar için senaryolar tasarlanması.

- Kriz yönetimi ekibi oluşturulmalı ve yetkileri kısa süreliğine merkezileşmeli.
- Detaylı kriz planlamalarının yürütülmesi ve örgüt içindeki çalışanlara yapılan planlamalar hakkında bilgi verilmelidir.
- Önlemlerin uygulanması (karlılığın geri kazanılması amacıyla dolaşımdaki ve sabit varlıkların azaltılması) ve kurtarma stratejileri tanımlanmalı.
- Farklı türlerdeki kriz türleri için farklı koruma stratejileri geliştirilmeli, güçlendirilmiş bir hakla ilişkiler yönetimi sağlanmalı.

Belirlenmiş olan kriz yönetimi prensipleri veya ilklerinin işletmelerce etkin bir şekilde uygulanması da oldukça önemli bir konudur. İşletmenin en görünen kısmına asılmış bir tablo gibi duvarda kalması, kimseye bir şey kazandırmaz aksine kaybettirir. Krizlerin yönetilmesinde gerekli şartların belirlenmesinden önce uygulanacak kriz yönetimi yaklaşımının barındırdığı amaçların bilinmesi gereklidir. Belirlenen amaçlar, kriz yönetiminin sahip olduğu özellikler ile birleştiğinde yaşanan kriz türlerinin önlenmesi ve çözümlenmesinde daha etkili olacaktır. Kriz yönetimi amaçlarının bazıları şunlardır (Booth, 1990:381; Aslıyüce, 2010: 245; Aksu, 2010:56):

- Karar alıcıyı etkileyebilecek kriz türleri ve kriz evreleri hakkında yöneticilere bilgi sağlamak.
- Yöneticilere krizlerin tanınması, incelenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında gerekli yeteneği kazandırmak.
- Krizlere yönelik strateji ve planlar geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak.
- Kriz süreci boyunca krizle ilgili her türlü bilgi ve yeteneğin mümkün olan en iyi şekilde yöneticiye kazandırılmasını sağlamak.

Kriz yönetimi amaçları, işletmelerin krizlere karşı anlık tepkilerinden ziyade koruyucu, önleme mekanizmalarına yönelik bir yaklaşım sergilemeleri doğrultusunda yöneltmektir. Fakat bu hususta verilecek tepkiler göz ardı edilmemeli ve belirli planlamalar dâhilinde

gerçekleşmelidir (Pira ve Sohodol, 2004:203).

## **1.7. Kriz Yönetimi Boyutları**

Krizler işletmeleri birçok alanda mücadele etmeye zorlayabilmektedir. Bu mücadeleler stratejik, teknik ve iletişim gibi birçok alanda sürdürülebilmektedir. Yapılan bu mücadeleler kriz yönetimi yaklaşımının birçok alanda boyutsal bir profil oluşturmasına sebebiyet vermiştir. Bu boyutlar krizlerin etkin bir şekilde yürütülmesi açısından işletmelere destek sağlamaktadır. Kriz yönetimi boyutları hakkındaki bilgiler şu şekildedir (Baltaş, 2004:22; Aksu; 2010:59-61):

### **1) Stratejik Yönetim**

- ✓ Kurumların felsefelerinde krizlere uygun güçlü değişiklikler yapılmalı ve kriz yönetimi ile entegre olabilecek stratejik programların belirlenmeli, kriz yönetimi takımı oluşturulmalı ve çalışanlar ile işbirliği içinde tek bir hedefe odaklanılmalıdır.
- ✓ Örgütlerin oluşturabileceği yeni vizyonlar doğrultusunda stratejik planlamalar ile kriz yönetimi uygulamaları birleştirilmeli ve örgüt içerisindeki çalışanların kriz durumlarına yönelik becerilerini arttıracak canlandırmalar, eğitimler ve krize uygun zihin haritaları oluşturulmalıdır.

### **2) Teknik ve Yapısal Faaliyetler**

- ✓ Kriz yönetimi için gerekli bütçe ayrılmalı ve tehlikeli ürün ile hizmetlerin kontrolü sıklaştırılmalıdır.
- ✓ Risklerin azaltılmasına yönelik faaliyetler oluşturulmalı ve örgüt güvenliği açısından veri tabanı sistemleri geliştirilmelidir.
- ✓ Dış kaynaklı uzmanlık ve danışmanlık hizmeti alınmalı ve kurumun öğrenme yeteneğini artıracak hazırlıklar gerçekleştirilmelidir.

### **3) İletişim Yönetimi**

- ✓ Örgüt içi iletişim sağlanmalı, kamuoyu yeterli seviyede bilgilendirilmeli ve paydaşlarla yakın ilişkiler kurulmalıdır

- ✓ İnternet, sosyal medya gibi yeni iletişim teknolojileri ve platformları kullanılmalı, hakla ilişkilerde etkili olunabilecek çalışma ve projeler desteklenmelidir.

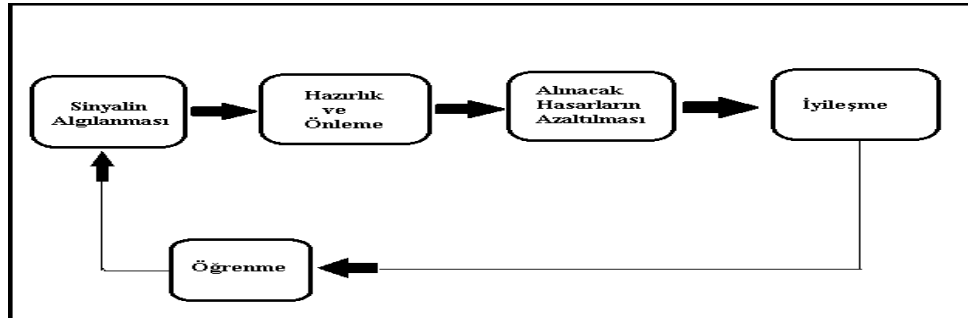
#### 4) Psikolojik ve Kültürel Faaliyetler

- ✓ Örgüt içindeki çalışanları motive edici, destek verici ve dinamizm kazandıracak faaliyetler geliştirilmeli, stres, panik ve korku unsurlarının yönetilmesi için gereken psikolojik desteğin uzmanlardan alınması sağlanmalıdır.
- ✓ Yönetici ve çalışanların hem örgütü hem de birbirlerini benimsemeleri ve geçmişteki tehlikeli ve başarılı olayların sembolik değerlerinin hatırlanacağı faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

### 1.8. Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları

Krizler şiddetlerine veya etkilerine göre farklı dönemlere ayrılabilirdiği gibi yönetsel açıdan da farklı bir süreç içerisinde gelişebilmektedir. Pearson ve Mitroff tarafından belirtilen kriz yönetimi sürecinin beş aşaması, kriz yönetimi konusunda yapılan araştırmalarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Kriz yönetimi sürecinin beş aşaması Şekil 1.4'te belirtilmektedir. Bu beş aşamada tehlike ve fırsat etkenlerine rastlamak mümkündür. Kriz yönetimi sürecinde örgütler yeteneklerini arttırabilir ve her aşamada daha etkin bir şekilde krizlerin kontrolünü sağlayabilirler (1993:52).

Şekil 1.4: Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Pearson ve Mitroff, (1993): 53

Kriz yönetimi konusunda yapılan araştırmalarda kriz yönetimi aşamaları, birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde

tanımlanabilmektedir. Augustin'e göre, krizlerin ortadan kaldırılmasının basit ve standart bir formülü olmadığı ama kurumların krizlerle baş edebilmek için kriz yönetiminin altı aşamada sürdürülebileceğini belirtmektedir. Bu aşamalar, (1) Krizden kaçınma, (2) Kriz yönetimine hazırlanma, (3) Krizi saptama, (4) Krizi kontrol altına alma, (5) Krizi çözme, (6) Krizden gerekli derslerin çıkarılması aşamasıdır (2018:21-22).

Kriz yönetimi aşamalarının incelenmesinden sonraki süreçte kriz yönetiminin dönemlere göre değerlendirmesi gerekmektedir. Bu hususta kriz yönetimi süreçleri ve bu süreçlerde yer alan aşamalar ile ilgili bilgiler dönemlere göre belirtilmektedir.

### **1.8.1. Kriz Öncesi Yönetim**

Bu yönetim sürecinde kurumlar için önemli olan husus, kriz anı geldiğinde krizin etkilerinden kurtulmanın yollarını aramaktan çok krizler ortaya çıkmadan evvel kriz sinyallerinin algılanması, krizlerin oluşabilme potansiyeline uygun korunma yöntemlerinin geliştirilmesi ve kurumun krizlerin yönetilmesinde bütüncül bir örgüt yapısını kurmanın öneminin anlaşılması sağlanmalıdır (Tüz, 2001:26). Krizler yönetimler üzerinde yarattığı hareketsizlik, baskı ve stres unsurları kriz öncesi yönetim sürecinde tahmin edilebilir bir düzeyde olsa bile, etkili karar alınmasını sağlayacak mekanizmaların devreye geçirilmesi gereklidir. Bu sürecin temel noktalarından biri, krizlerin önceden önlenmesi için krizlere karşı her daim hazırlıklı olmayı sağlayacak bir stratejinin planlanması ve geliştirilmesidir (Tekin ve Zerenler, 2008:110)

Kriz öncesi yönetim sürecinde uygulanması gereken önemli faaliyetler arasında erken uyarı sinyallerinin algılanması ve hazırlık/önleme tedbirlerinin eyleme geçirilmesi öncelik isteyen durumlardan bazılarıdır. Bu hususlar hakkında ayrıntılı bilgiler şu şekildedir:

**Erken Uyarı Sinyalleri:** Erken uyarı sistemleri, her türlü verinin toplanılması ve toplanan verilere sezgisel ifadelerinde eklenmesi ile oldukça önem arz etmektedir. Kriz öncesi dönemde işletmelerin dış

merkezli uyarı sinyallerine özellikle dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü erken uyarı sinyallerinin en etkin olduğu alanlardan biri dış çevredir (Dallaryan, 2006:14). Uyarı sinyalleri kapsamında, yüksek şiddetli depremlerin yaşanılmasından önce hissedilen artçı küçük şiddetli depremlerin oluşması bir erken uyarı niteliği taşımaktadır. Luecke'e göre (2015:32-34), erken uyarı sinyalleri dikkat edilmesi gereken uyarı işaretleri olarak algılanmalıdır. Bu uyarı işaretleri, sorunların kaynağı ve çıkış sebepleri hakkında yönetime önemli bilgi verir.

**Hazırlık ve Önleme Aşaması:** Bu aşamada amaç mümkün olan sürede tüm ihtimallerin hesaplanmasıdır. Uygulamaya geçişte işletmelerde ilk olarak krizlerin meydana gelmesinin önlenmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi sağlanmalıdır. Hazırlık ve önleme aşamasında; kriz takımının oluşturulması, kriz eğitiminin verilmesi ve kriz senaryolarının ya da simülasyonların uygulanması gibi faaliyetler gerçekleştirilmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993:53)

### **1.8.2. Kriz Anı Yönetimi**

Bu süreçte, kurumların krizlere karşı tepki ve yanıt vermeye çalıştıkları bir aşamaya geçiş söz konusudur. Bu dönemde krizlerin kontrol altına alınmaya çalışılması ve alınan hasarların sınırlandırılmasına yönelik faaliyetler yoğunluktadır. Özellikle yönetimlerin kriz durumuna girdiklerini kabul etmeleri ve hızlı bir şekilde önleme stratejilerini uygulamaları beklenilir (Göral, 2014:425). Kurumların bu süreçte iki temel hedefi göz önüne almaları gerekmektedir. Bu hedefler; kriz durumunun nasıl kontrol altına alınacağı ve bu durumdan nasıl az kayıpla atlatılacağı hususunda olacaktır. Bazı araştırmalarda bu dönem, *hakim olma* ve *zarar kontrolü* aşamalarının yer aldığı bir dönem olarak bahsedilmektedir (Can vd., 2011:446). Bu sürecin, hasarların azaltılması ve durumun kontrol altına alınması olmak üzere iki ana unsur içinde açıklanması, kriz anı olarak belirtilen kriz döneminin sürecini daha net bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.

**Hasarların azaltılması:** Kriz yönetiminin en önemli görevlerinden biri kriz dönemlerinin en az kayıpla atlatılmasıdır. Bu hususta uygulanacak yöntemlerin de ayrı bir önemi bulunacaktır. İlk olarak krizlerin boyutları belirlenip, etki alanları ve şiddeti hesaplanmalıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda belirli bir kriz planı oluşturulmalı ve kurumun finansal, personel ve iletişim alanlarında belirli politikalar geliştirilmesi sağlanmalıdır (Tüz, 2004:89; Akıncı, 2010:149; Çakmak, 2019:32). Bu uygulamaları geliştirecek işletmeler, krizlerin yaratacağı hasarların azaltılmasına yönelik etkin bir yönetim sergileme şansı da yakalamış olacaktır. Bunlara ilaveten, kriz döneminde kurumların bütünsel bir bakış açısı ile mevcut durumun ve tecrübelerin incelenmesi, güçlü ve zayıf noktalarının analizi ve değişen çevre şartlarıyla uyumlu bir şekilde yönetebilmesini sağlayacak (GZFT) analizi gibi yöntemlerin etkin bir şekilde kullanması gereklidir (Dinçer, 1994:132).

**Krizin kontrol altına alınması:** Kriz anında örgüt içerisinde stres ve karamsarlık duyguları oldukça yüksektir. Bu husus, krizlerin tanımlanması ve boyutlarının belirlenmesi sürecini oldukça zorlamaktadır. Pek çok kurum bu ortamda dar bir bakış açısı ile teknik yönle odaklanmayı tercih edebilir ve gerçekçi olmayan unsurlar üzerinden değerlendirmede bulunabilirler. Fakat tam olarak tanımlanmayan ve boyutları belirlenmemiş bir kriz durumuna yönelik alınacak önlemler ve tedbirler mevcut durumun daha da belirsizleşmesine neden olabilir (Baltaş, 2004:26).

Örgüt üyelerinin kriz döneminde kendisini ve kurumu önemseydiğini göstermesi kuruma olan ilgi ve bağlılığın ilk göstergesidir. İlerleyen süreçte önceden hazırlanmış bir plan veya prosedür yoksa, karar verecek kişinin sürekli iletişim halinde olduğu bir kişide bulunmuyorsa, kişinin mantığı aracılığı ile hareket etmesi ve yapılması gereken doğru şeyin ne olduğu hususlarında bir belirsizlik hakim olacaktır. Fakat kararlılık ve disiplin ile kişinin örgüt kültüründen taviz vermeden, insani değerleri de göz önünde tutarak hareket etmesi doğru sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır. (Augustine, 2018:47-48).

### 1.8.3. Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası dönemde yönetimlerin *krizin bittiğini ve hadi işimize bakalım* tarzında bir anlayış benimsemeleri oldukça tehlikeli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım aynı zamanda yeni krizlerin oluşması içinde bir zemin hazırlamaktadır. Bu hususta krizlerle mücadelede tecrübesi olan yönetimlerin asıl işi, krizlerin oluşturduğu koşullar ile işlerin birlikte yönetilmesini sağlamaktır. Krizlerin bu süreçte işimizin en doğal uzantısı olduğu düşüncesinin benimsenerek hareket edilmesine dikkat edilmelidir (Kadıbeşegil, 2003:157). Yöneticilerin bu süreçte örgütün normal haline dönmesine ve kuruluş sisteminin yeniden yapılandırılması için kısa veya uzun vadeli önlemler alması beklenilir. Özellikle kriz sonrası süreçte yönetimlerin yapması gereken en önemli husus, kurumsal açıdan yeni bir misyon ve vizyonun oluşturulması olacaktır. Bunun yapılmasının amacı, krize olan eğilim ve alınan önlemlerin yetersizliğinde payı olabilecek örgüt kültürünün tekrardan gözden geçirilip, değiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlamaktır (Küçükaltan vd., 2015:66).

**Normal duruma dönüş:** Krizin kontrol altına alınması ve atlatılması sürecinden sonra örgütün istikrarlı bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Kriz sürecinde örgüt içindeki bağların zayıflaması, örgüt iklimi ve düzenin bozulması gibi pek çok durum yaşanılmış olabilir. Bu noktadan sonra örgütün bir hastalığa yakalanmış bir birey gibi kendini iyileştirmenin ve sağlıklı duruma gelmenin yollarını aramalıdır. İlk etapta işletmeler, değişen çevre koşullarına uygun bir örgüt yapılanması ve krizin yarattığı olumsuz imajın giderilmesine yoğunlaşmalıdır (Aksu, 2010:75). Kurumların kriz sürecinden kalan olumsuz durumları unutmaması ve çabuk bir şekilde toparlanma sürecine girmesi gereklidir. Örgütlerin normal duruma dönüş aşamasında sürekli gelişme (KAIZEN) yaklaşımı benimsemeleri, krize karşı daha dirençli olmayı ve örgütün gelişimi dâhilinde bu görüşün tüm yönetim süreçlerine dâhil edilmesini sağlar (Tutar, 2004:170-171). Böylelikle işletmeler kriz öncesi normal durumuna dönüşü ve yeniden yapılanma sürecini daha etkin bir şekilde değerlendirebilirler.

**Öğrenme ve değerlendirme:** Kriz yönetimi sürecinin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme, kurumların kriz sürecinde başarısız oldukları tarafları görmeleri ve gerekli dersleri çıkartmaları gerektiği bir aşamadır. Gerekli derslerin çıkarılmasında krizlerin tekrar yaşanmaması için önlemler alma ve krizlerden yararlanma gibi faaliyetler bu aşamada gerçekleştirilmektedir (Can vd.,2011:446). Tedbiri elden bırakmak kötü sonuçlara sebebiyet verebilir. Genç'in bu aşamada üstünde durduğu önemli bir hatırlatma bulunmaktadır. Hiçbir örgüt dış kaynaklı meydana gelen kriz durumlarını bütünüyle önleyemez ama her örgüt, krizlerin ortaya çıkma ihtimalini azaltabilir. Aynı zamanda krizlerin yaşanabilme potansiyelini düşük tutar ve krizlerin oluşturduğu maliyetleri hafifletebilir (2012:385).

### **1.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları**

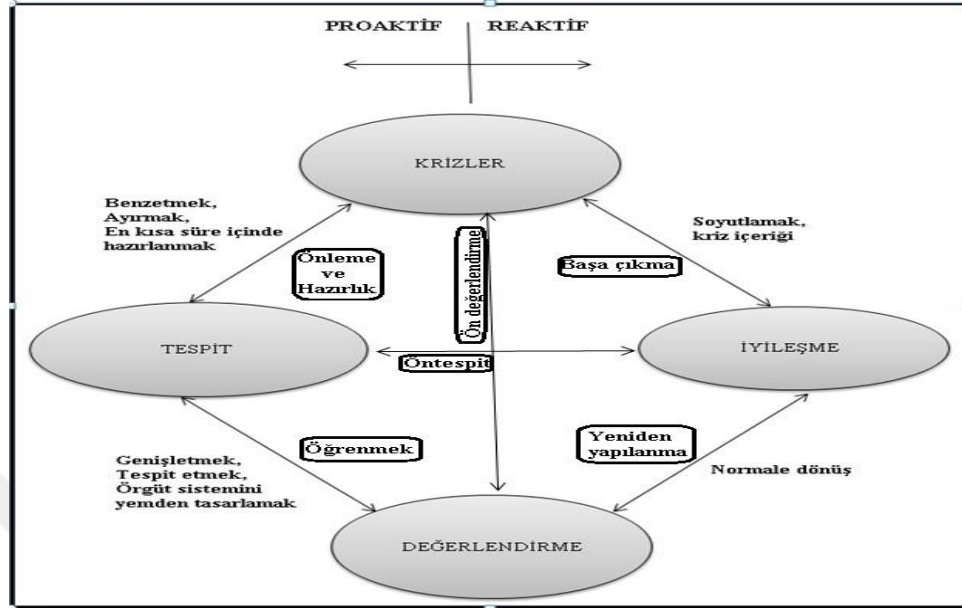
Krizin göz göre göre ortaya çıktığını gördükten sonra *evet, kriz yaşıyoruz* sözünü söyleyip o andan itibaren bir şeyler uygulamaya başlamak geç kalmanın bir belirtisidir. Krizlerde, işletmelerin kuruluşundan çöküşüne kadar ki tüm süreçlerde yaşanabilme potansiyeli olduğunun bilinmesi ve biz önlemimizi şimdiden alalım bakış açısı ile hareket edilmesi gerekliliğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu bölümde, bu iki bakış açısı ve yarattıkları durumlar üzerinden uygulanan yaklaşımlar ele alınmıştır.

Şekil 1.5'te belirtilen kriz yönetimi modelin de proaktif ve reaktif yaklaşımların gidişatı belirtilmektedir. Bunlar: proaktif (önleyici), reaktif (tepkici) yaklaşımlardır. Bu iki yaklaşımın yanı sıra Pauchant ve Mitroff (1990) belirlediği bir üçüncü yaklaşım daha olduğunu ve bununda interaktif (Etkileşimci) yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

İnteraktif yaklaşım, tüm süreci kapsayan bir etkileşimden söz etmektedir. Bu sürecin içerisinde öğrenme ve denetimin her aşamada bulunduğunu belirten bir yaklaşımdır (Örnek ve Aydın, 2011:75) Kriz yönetimi alanındaki araştırmalarda yer alan kriz yönetimi planı ya da yaklaşımı olarak belirtilen iki yönelim daha bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; krizlerden kaçma ve krizleri çözme yaklaşımıdır. Belirtilen bu iki yöntem,

kriz yönetimi faaliyetlerinin iki yaklaşım üzerinden gerçekleşmesini sağlamaktadır (Dinçer, 1994:335-336; Tekin ve Zerenler,2008:232-233).

Şekil 1.5: Kriz yönetimi Modeli



Kaynak: Mitroff vd., 1987: 284

### 1.9.1. Proaktif (Önleyici) Yaklaşım

Proaktif yaklaşım, krizlerin oluşabilme ihtimalini göz önüne alarak gerekli tedbirlerin alınması temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşımın içeriğinde; önleyici planlamalar ve ofansif (saldırgan) bir şekilde uygulanan stratejiler yer almaktadır. Proaktif yaklaşımlar, küresel ve sektörel bazdaki çevresel değişmelerin hızlı bir şekilde takip edilmesi, öngörücü ve koruyucu faaliyetlerin geliştirilmesi ve temel stratejilere göre uygulamaların esnetilerek, önleyici planlamaların yapılmasını sağlamaktadır (Aksu, 2010:68). Ofansif bir şekilde hazırlanan stratejiler, belirlenmiş bir alanda yaşanan sorunların nedenlerini ve etkilerinin teşhisi ile onları ortadan kaldıracak önlemlerin zamanında uygulanmasını içermektedir. Bu stratejinin önemli bir kısmını, mevcut sorunların temelinin oluşturulan sebeplerin ortadan kaldırma çabaları oluşturmaktadır. Ama bu çabalara rağmen, doğal afetler gibi kontrol edilebilirliği imkânsız olan çevresel kaynaklı alanlara etkisi pek mümkün olmayacaktır (Glaesser,2005:163-164).

Demir, kriz döneminde kurumların uygulaması gereken doğru kriz yönetimi yaklaşımının, proaktif yaklaşım olduğunu savunmaktadır. Bunun önemli bir nedeni, proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, krizlerin oluşabilme ihtimalini her zaman düşündüğünü ve bunun için alternatif çözüm önerileri geliştirip tüm örgüt kademeleri ile paylaşılmasını sağlayan bir sistem görevi görmesidir (2008:27). Kurumların proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı içerisinde olması ve bu yönde gelişim sağlaması için yerine getirilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003:153-158). Kurumların gerçekleştirmesi gereken unsurlar şu şekildedir:

- Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması
- Göze alınacak risk düzeyinin belirlenmesi
- Erken uyarı sinyallerini oluşturulması ve kullanılması
- Krizlere karşı eylem planları geliştirilmesi
- Yapılan planları yazıya dönüştürülmesi
- Fedakârlık düzeyinin belirlenmesi
- Kriz yönetimi takımlarının oluşturulması

### **1.9.2. Reaktif (Tepkici) Yaklaşım**

Reaktif yaklaşım, krizlere yönelik önceden hazırlık ve önlem almak yerine krizin belirgin bir duruma gelmesini bekleyerek harekete geçilmesi gerektiğini savunan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım potansiyel kriz durumlarının gerçekleşmesi ile krizleri ortadan kaldırmayı ve hasarları minimize etmeyi amaçlayarak gerçekleşmektedir (Çakmak, 2019:27). Proaktif yaklaşımda kullanılan ofansif stratejilere nazaran bu yaklaşımda daha defansif düzeyde ele alınan stratejiler ağırlıktadır. Kullanılan bu stratejiler, mevcut şartların bilinmesine rağmen faaliyete geçmekten ziyade oluşan kriz durumunun daha sonraki aşamalarda kontrol altına alınması için beklenilmesi gerektiğini savunur. Amacı ise, krizlerden olabildiğince kaçınmak ve uygulanacak eylemlerle durumu daha kötü bir hâle getirmemektir (Glaesser, 2005:169).

Özdemir reaktif yaklaşımları, proaktif yaklaşımların yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkan ve işletme üzerindeki kayıpların en aza indirmeye yardımcı bir strateji olarak belirtmektedir (2014:87). Böylelikle reaktif ve proaktif stratejiler, kriz süreci içerisinde birbirleri ile etkileşim ve destekte bulunabilen iki yaklaşım olarak kullanılabilir.

### **1.9.3. İnteraktif (Etkileşimci) Yaklaşım**

İnteraktif yaklaşım, kriz yönetimi sürecindeki tüm aşamaları bütüncül bir biçimde ele almaktadır. Bu yaklaşımın amacı: kriz yönetimi içerisinde yer alan yönetim fonksiyonları ile aynı işlevlere sahip olması, mevcut ve muhtemel kriz durumlarının engellenmesi ve çözüme kavuşmasını, normal duruma dönülmesi, gerekli derslerin çıkarılması ve ileriye yönelik öğrendiklerini uygulayacak bir yapı oluşturmaktır (Göral, 2014:428). Etkileşimci bir strateji yürüten bu yaklaşım, kriz yönetimi süresince elde edilen bilgiler vasıtasıyla sürekliliği sağlanmış bir öğrenme ve denetim faaliyetleri içermektedir. Özellikle çıkar grupları ile aralarındaki düzenli bilgi akışını sağlamak ve doğrudan iletişim ağını güçlendirmektir. Bu yaklaşımın ana felsefesi, tüm tarafların menfaatlerini gözeterek hareket etmesini sağlamaktır (Örnek ve Aydın: 2011:75).

### **1.9.4. Krizden Kaçma Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, kriz durumunun yarattığı olumsuz etkilerden korunma, mümkünse hiç krizlerle karşılaşmamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Krizleri engelleme yaklaşımı olarak da nitelendirilir. İşletmelerde kriz durumlarının ortaya çıkmasında etkisi olan faktörlerin belirlenmesi ve yönetim boyutunda bu faktörlerin yaratacağı sorunların ortadan kaldırılması adına ileri sürdükleri düşünce ve amaçları anlamak bu yaklaşımın temel hedefidir (Tekin ve Zerenler, 2008:232). Dinçer'e göre bu yaklaşım, işletmeler için normal durum gibi algılanmayan ve tehlikeli sonuçlar barındıran, işletmelerin denge durumunun korunmasına yardımcı olan bir yaklaşımdır. İşletmelerin kriz durumlarından kaçınmak adına dış

çevredeki değişimleri sürekli kontrol etmeli ve ileriye yönelik nitel ve nicel özelliğe sahip tahmin etme yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra, iç çevre analizleri ile örgütün mevcut durumu denetim altına alınmalı ve gelecekte neler olabileceği hakkında ölçekler geliştirilmelidir (1994:335).

Krizden kaçınabilmek için; örgütlerin ihtiyaç duyduğu ve örgütün değerlerini temsil eden hususlar doğrultusunda yeni hedefler belirlenmeli, örgüt lideri tarafından belirtilen örgüt felsefesi tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Bunlara ilaveten, esnek örgüt yapısı ile örgüt içerisinde çeşitliliğin sağlanması, sorunların belirlenmesinde örgütsel yeteneklerin ivedilikle kullanılması ve alternatif çözümler ile mevcut sorunların rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmalıdır (Millburn vd., 1983:1174).

#### **1.9.5. Krizleri Çözme Yaklaşımı**

Kriz yönetiminin asıl amaçlarından biri, kriz durumunun oluşturulduğu kayıpları en aza indirmek ve muhtemel fırsatları tespit edebilmektedir. Bunun mümkün olabilmesi için yönetimlerin bu süreçte aktif bir rol oynamaları beklenmektedir. Yönetimlerin aktif bir rol oynamasına yardımcı olacak hususlardan biri de kriz durumunu çözme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın, tam anlamıyla uygulanabilmesi için kriz öncesi oluşumların tahmin edilmesi ve sorunların çözümü için en uygun zamanda belirlenmesi gerekmektedir. Krizleri çözme yaklaşımı, muhtemel bir kriz durumuna karşılık verme, kriz sinyallerini toplayarak analiz etme ve krizlerin teşhisi gibi kriz durumu en az kayıpla atlatabilecek önlemlerin alındığı ve uygulandığı bir yaklaşımdır (Baran, 2007:32). İşletmelerin kriz durumlarını çözme yaklaşımını uygulamalarında kendilerine yönelik hangi olumlu katkı ve fırsatların sağlanacağı hususundaki bilgiler şu şekilde belirtilmektedir (Aksu, 2010:65).

- Krizlerin korkulacak ve korunacak bir durumdan ziyade gelişim açısından büyük bir fırsat içerdiği unutulmamalıdır.
- Rekabet avantajı sağlayabilecek stratejilerin titizlikle belirlenmesi

gerekmektedir ve stratejik açıdan işletmenin güçlü yanları iyi analiz edilmelidir.

- İşletmeler, uluslararası piyasalarda yaşayacakları kriz durumlarına karşı stratejik birleşme faaliyetinde bulunabilmelidir.
- İşletme içi tasarruf uygulamalarının geliştirilmesi ve kısa vadede geri dönüşü yüksek olan alanlar ile ilgilenilmelidir.
- Örgütte yer alan iç müşteriler, kriz sürecinde iyi motive edilmeli ve dış çevrede meydana gelecek değişimler dikkatle takip edilmelidir.
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerine daha fazla önem verilmeli, kaliteli ve nitelikli iş gücünün tercih edilmesine dikkat edilmelidir.
- Kriz sürecinde üretim miktarlarında azalışa gidilmesi yerine maliyetlerin düşürülmesi yoluna gidilmeli ve örgüt içi iletişim güçlendirilmelidir.
- Kriz sürecinde maliyetin yanı sıra işletme imajına da gerekli önemin verilmesi sağlanılmalıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE

### KRİZ YÖNETİMİ

Yiyecek-içecek işletmeleri insanların temel gereksinimlerinin karşılanmasında önemli rol üstlenmektedir. Sürekli bir hizmet sağlayan yiyecek-içecek işletmelerinde kendi örgüt yapılarında ya da çevresel etkenler karşısında güçsüz duruma düştükleri dönemler olabilmektedir. Bu dönemler işletmenin ekonomik anlamda zayıflamasına, örgütsel açıdan ise parçalanmasına sebebiyet verebilir.

Yiyecek-içecek işletmeleri ve diğer işletmelerin hayatını tehdit eden olaylardan biri krizdir. Kriz, işletmelerin her duruma karşı hazırlıklı olup olmadıklarını, örgüt kültürlerinin gücünü ve işletmenin çevresiyle olan ilişkileri gibi birçok konuda kendilerini test etmelerini sağlar. Bu testten başarılı veya başarısız bir şekilde ayrılmak işletmelerin ve yöneticilerin elinde olan bir husustur.

#### 2.1. Yiyecek-İçecek İşletmeleri Tanımı ve Kapsamı

Yiyecek-içecek işletmeleri, konaklama işletmelerine bağlı bir birim olarak ya da bağımsız bir çatı altında, dışarıda yemeği tercih eden veya sürekli ikamet ettikleri yerlerden uzakta olan kişilere belirli bir ücret karşılığında ya da ücretsiz bir şekilde yeterli düzeyde yiyecek-içecek tedarik edilmesi, üretim ve satışının gerçekleştirilmesinin yanı sıra eğlence ve sosyal faaliyetlerinde sürdürüldüğü farklı niteliklere ve ölçeklere sahip işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Sarıışık, 1998:10). Denizer'e göre yiyecek-içecek işletmeleri, insanların yeme-içme gereksinimlerini karşılanması hususunda kurulmuş, kar amacı gözetilen ticari işletmelerdir (2012:7). Bir başka tanımda yiyecek-içecek işletmeleri: yapısı, sahip olduğu tekniksel donanım, rahatlık ve bakım durumu gibi pek çok etkeni

bulunan, sosyal değeri ve çalışanların hizmet kalitesi gibi ölçekler vasıtasıyla kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, toplumsal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir (Türksoy, 1997:2; Yılmaz vd., 2013:48; Sökmen, 2014:1).

Yaygın olarak bir konaklama tesisi içerisinde hizmet verebilen yiyecek- içecek işletmeleri, bunun yanı sıra bağımsız bir ticari kuruluş olarak da hizmet verebilmektedir. Konaklama tesisleri bazında Türkiye’de üç yıldızlı otel statüsünden itibaren, konaklama tesisleri içerisinde bulundurulması zorunlu bulunan yiyecek- içecek hizmetleri bölümü de bulunmaktadır (Kozak vd. 2014:55). Türksoy, yiyecek- içecek işletmelerini yemek üreten birer fabrika ya da bir kurum olarak algılanmasını ve sunduğu hizmetler aracılığıyla da insanların zevk ve tercihlerine uygun yerler olmaları gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde kişilere verilen hizmetlerin genelde bir ücret karşılığında sunulmasının yanı sıra, yer ve zaman açısından her türlü banket organizasyonları, toplantı ve tören gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir sosyal merkez olarak da nitelendirilmektedir (1997:2-3).

Yiyecek-içecek işletmelerinin yeme-ieme faaliyetleri dışında, insanların ortak bir amaç doğrultusunda bir araya geldikleri, insanların birbirleriyle doğrudan iletişim halinde olabildikleri, sosyal ve kültürel etkileşim imkânı olan, yalnızca açlık ve susuzluk hissiyatlarının karşılandığı bir yer olmanın dışında ruhsal açıdan tazelenme ve moral depolamak için önemli bir yer olma özelliği de taşımaktadır (zata,2010:7). Yılmaz ve arkadaşlarına göre, yiyecek-içecek işletmeleri bir gıda işletmesi olarak da tanımlanabilir. Bu hususta 2011 yılında *Tarım ve Hayvancılık Bakanlığınca, Gıda İşletmelerinin Kayıt ve Onay İşlemlerine dair Yönetmelikte* gıda işletmeciliği kavramının yer aldığı ve ayrıca tanımlar bölümünde toplu tüketim yerleri olarak belirtilen ifadede; gıda maddelerinin doğru bir şekilde işlenip, üretilip ve aynı mekanda tketicildiği yer olarak gıda işletmelerinin birer yiyecek-içecek işletmesi olarak belirtilmesini doğrulamaktadır (2017:79).

## 2.2. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Özellikleri

Yiyecek-içecek işletmeleri bulunduğu sektör açısından bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler tedarik, üretim ve hizmet (servis) süreçlerinde ortaya çıkabilmektedir. Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin, yeme-içme gereksinimlerinin yanı sıra diğer psikolojik ve fiziksel gereksinimlerinde karşılanmasına katkısı bulunabilmektedir. Bu katkıların şekillenmesinde işletmelerin çalışma koşulları ve yapıları ile birlikte sahip olduğu özelliklerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu hususta yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin temel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Sarılışık, 1998:20; Çınar, 2004:4-5; Özata, 2010:7-8).

- **Çeşitlilik arz etmektedir.** Müşterilerin birbirinden farklı taleplerine uygun ürünlerin üretilmesi ve sunulabilmesi için gerekli çeşitliliğin sağlanması gereklidir.
- **Emek ve malzemenin yoğun olduğu bir işletme türüdür.** Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerde ürünün hazırlanma sürecinden sunum sonrası sürece kadar pek çok aşama bulunmaktadır. Bu aşamaya sorunsuz gelebilmesi için birçok insan emek harcamaktadır. Ayrıca ürün çeşitliliği ile gerek duyulan malzeme sayısında da artış bulunmaktadır. Bu unsurlarda yiyecek-içecek işletmelerinin emek ve malzeme açısından yoğun bir yapıya sahip olduğunu gösterir (Solmaz ve Solmaz, 2019:1466).
- **Örgüt yapısı diğer işletmelerden farklıdır.** Yiyecek-içecek işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönü sahip olduğu örgüt yapısıdır. Bağımsız bir restoranda yiyecek-içecekten sorumlu kişi işletme sahibi olabilirken, bir konaklama tesisine bağlı bir restoranda yiyecek-içecek müdürünü veya yapılacak etkinlik kapsamında ziyafetten sorumlu bir müdür de olabilmektedir.
- **Yiyecek- içecek işletmelerinde sunulan ürünler yiyecek-içecek odaklıdır.** Ürünler: işlenmemiş veya yarı-işlenmiş şekilde farklı boyutlarda elde edilen ürünler, yiyecek-içecek işletmelerinde hizmete

hazır bir şekilde bir araya getirilir. İlerleyen süreçte bu işletmeler yiyecek-içecek hizmetinin yanında sosyal ortam, iletişim gibi pek çok ihtiyacında giderildiği bir yer konumuna da gelmektedir.

- **Mönü planlaması oldukça önemlidir.** Mönü planlaması yiyecek ve içeceklerin üretilip satışının yapılmasının belirlenmesine yönelik faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte, yiyecek ve içeceklerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde sıralanması, mönüde yer alan ürünlerin kalorilerinin belirtilmesi, modern bir görünüme sahip mönülerin hazırlanılması ve mönüde yer alan yemeklerin servis sırasına göre dizilmesi gibi birçok etken dikkatli bir şekilde planlanmalıdır (Özkaya ve Cömert, 2019:173).
- **Birçok farklı tipte müşteriye hizmet verilmektedir.** Farklı tipte istekler farklı tipte müşteri portföyü oluşumunu sağlamaktadır. Malzeme ve emek yoğun işletmelerde çeşitliliğin fazla olması müşteriler için farklı taleplerde bulunma isteğini uyandırmaktadır.

### 2.3. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Önemi

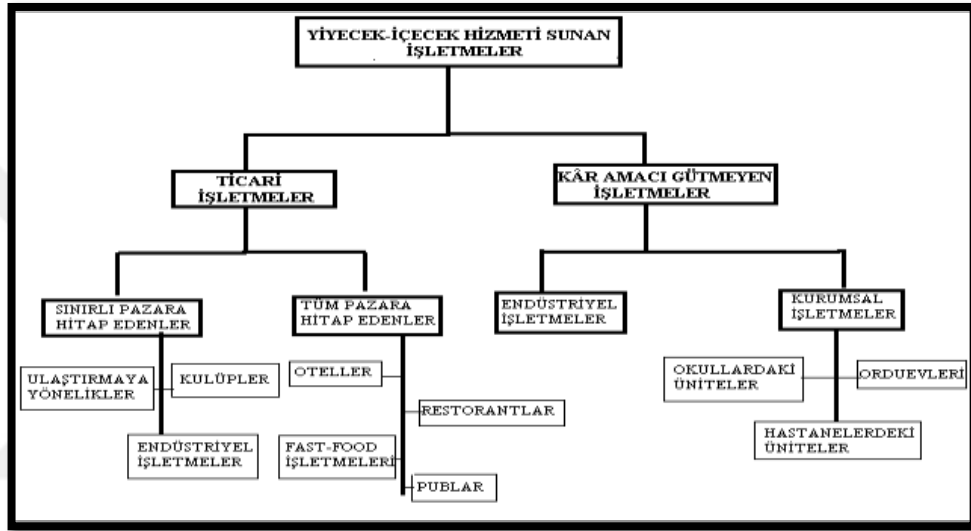
Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler, sahip oldukları ürün çeşitliliği ve sundukları kaliteli hizmetler vasıtasıyla sektörde söz sahibi kurumlardan biridir. Konaklama işletmeleri bünyesinde bulunan yiyecek-içecek bölümü, otel gibi konaklama işletmelerinde konukların her çeşit yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayan, ziyafet ve oda servisi gibi ilave hizmetleri de bulan bir bölümdür. Bu bölümlerin, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra %25-50 arası bir oranla en fazla geliri sahip bölümü olma niteliğine sahiptir. %25-50 arası bir oran değişiminin sebebi ise işletmenin sahip olduğu özellikler, kalite ve konaklama şekli gibi hususlardır (Sökmen, 2014:45).

### 2.4. Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hizmet kalitesi, çeşitlilik, rekabet ve küreselleşme gibi pek çok unsurun etkili olduğu yiyecek-içecek sektöründe, müşterilerin

memnuniyeti, istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler işletmelerin belirli kriterlere göre sınıflandırılmasına sebebiyet vermektedir. Bu kriterler yiyecek-içecek işletmelerinin; büyüklüklerine, mülkiyetlerine, konumlarına, servis şekillerine, hukuki yapılarına, pazar paylarına, yapı ve faaliyetlerine göre sınıflandırılmasını mümkün kılmaktadır (Sökmen, 2014:3). Şekil 2.1’de yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerin sınıflandırılmış şeklinin bir örneği belirtilmektedir.

Şekil 2.1: Yiyecek- İçecek Hizmeti Sunan İşletmelerin Sınıflandırılması



Kaynak: Türksöy, 1997: 8.

#### 2.4.1. Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek -İçecek İşletmeleri

Kâr amacı gütmeyen yiyecek-içecek işletmeler, amacı yüksek kâr oranı yerine maliyetlerin karşılanması ya da daha az kâr elde etmek olan, temel hedefleri ise ticari nitelikte olmayan ve kâr elde etmenin yerine insanların günlük yeme-içme gereksinimlerini karşılamak amacıyla olan işletmelerdir (Kılınç ve Çavuş, 2019:34). Bu tür işletmeler, yiyecek-içecek sektörü haricinde olan ve ana faaliyet alanı yiyecek-içecek hizmeti olmayan kurum ve endüstriyel kapsamlı işletmelere, destekleyici hizmet sunan işletmeler olarak düşünülmektedir. Yiyecek-içecek işletmeleri sınıflandırılmasına göre ticari bir amaçta olan işletme, kâr amacı gütmeyen bir işletmenin ölçütlerine göre de sınıflandırılabilir. Örneğin: kâr amacı

gütmeyen diğeri bir değışle sübvansede edilen işlemler, daha çok sınırlı pazara hizmet verebilmektedirler. Büyük bir bölümü kamusal işlemlerdir (Koçak, 2004:3). Kar amacı olmayan yiyecek-içecek işlemleri grubunda yer alan kurumlar şu şekilde belirtilmektedir (Ninemeier, 1995:11)

- Kurumsal İşlemlerde yer alan yiyecek-içecek birimleri
- Okul ve üniversitelerde yer alan yiyecek-içecek birimleri
- Hastanelerde yer alan yiyecek-içecek birimleri
- Askeri Birlikler ya da kışlalarda yer alan yiyecek-içecek birimleri
- Sanayi işlemlerinde yer alan yiyecek-içecek birimleri

#### **2.4.2. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek-İçecek İşlemleri**

Bağımsız veya bir konaklama işlemleri bünyesinde yiyecek-içecek hizmeti veren ve bu hizmetleri sonucunda bir kâr beklentisi içinde olan işlemler, ticari amaçlı yiyecek-içecek işlemleri olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür işlemlerin amacı kâr beklentisini maksimize etmektedir. Bu doğrultuda, bu işlemlerde müşterilerin öncelikli istek ve ihtiyaçları yüksek hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetidir (Aktaş, 2001:4; Akyol, 2014:11). Ticari amaçlı yiyecek-içecek işlemleri tüm pazara hitap eden ve sınırlı pazara hitap eden işlemler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Tüm pazara hitap eden yiyecek-içecek işlemleri, konaklama işlemlerinin bünyesinde bulunan yiyecek-içecek bölümü (F&B), bağımsız işlemlen restoranlar, kafeler, publar ve fast-food restoranları gibi işlemlerden oluşmaktadır. Bu işlemler arasında en büyük payı bağımsız işlemlen restoranlar ve fast-food restoranları almaktadır. Sınırlı pazara hitap eden işlemler içinde ise; kara, hava ve deniz taşıtları üzerinde seyahatte bulunan yolculara hizmet veren işlemler, kulüpler, kurum ve personel ihtiyacı doğrultusunda sözleşmeli yiyecek-içecek hizmeti sunan endüstriyel işlemler ile ziyafet, toplantı vb. etkinliklerde hizmet veren catering işlemleri yer almaktadır (Sönmez, 2008:11; Akdağ, 2008:54).

### **2.4.2.1. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Nitelikleri**

Ticari amaçlı yiyecek içecek işletmeleri kendi aralarında sahiplik durumu, ölçekleri ve hukuki yapılarına göre sınıflandırılabilir (Kılınç ve Çavuş, 2019:14).

Türksoy, mülkiyet ve yapılanma açısından işletmeleri üç gruba ayırmıştır. İlk grup; mülkiyetleri özel kişi ve kuruluşlara ait olan özel işletmeler, ikinci grup; mülkiyet hakkı devlete ait olan kamu işletmeleri, üçüncü grup, mülkiyetleri hem özel hem de kamuya ait olan karma işletmeler olarak da belirtilmektedir (1997:7). Ticari amaçlı işletmeler sadece özel bir mülkiyete bağlı olmayıp, kamu ve karma yapıya sahip işletmelerde kapsamaktadır. Ayrıca bu tür yiyecek- içecek hizmeti sunan işletmeler, müşterilere ek bir hizmet sağlayarak ikincil bir faaliyette bulunabilirler. Örneğin, Alışveriş merkezleri, büyük mağaza, film veya tiyatro salonları gibi (Koçak, 2004:4).

Özel mülkiyet kapsamında bir diğer sınıflandırma bağımsız ve zincir işletmeler olarak faaliyet gösteren kâr amaçlı yiyecek-içecek işletmeleridir. Bağımsız işletmeler, herhangi bir zincir işletmeye bağlı olmayan ve belirli kişi ya da kişilerce işletilen işletmelere denilmektedir. Bağımsız işletmelerinin kurulmasının altındaki nedenler; düşük miktarda sermaye vasıtasıyla açılabilmesi ve yiyecek-içecek hizmeti alanında girişimde bulunacak kişilerin var olmasıdır (Sökmen, 2014:6). Zincir işletmeler, ana faaliyetleri yiyecek-içecek hizmetleri olan ve büyük bir yapının bir parçası olarak faaliyetlerini yeri getiren işletmelerdir. Bu tür işletmeler, zincir içerisindeki mevcut işletmeler ile belirli standartların uygulanmasıyla yükümlüdür (Yılmaz vd., 2013:51).

#### **2.4.2.1.1. Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri Ölçekleri**

Yiyecek-İçecek sektöründe hizmet veren işletmelerin kapasiteleri, küçük, orta ve büyük ölçekte olmak üzere üç bölüm altında nitelendirilmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde kapasite ölçөгünü belirleyen unsur; masa ve sandalye sayısı ile kuver sayılarıdır. Yiyecek-

içecek işletmeleri alanında yapılan araştırmalarda, işletmelerin kapasite ölçekleri üzerinde tam bir sayı aralığı konusunda net bir görüş olmasa da, büyük ölçekli yiyecek-içecek işletmelerinde masa sayısı 100 ve sandalye sayısı ise 400'den fazla olan işletmeler olarak nitelendirilmektedir. Orta ölçekli yiyecek-içecek işletmelerinde masa sayısı 20 ile 100 arasında olup, küçük ölçekli yiyecek-içecek işletmelerinde masa sayısı 20'den az olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Kinton ve Ceserani,1986;akt. Kılınç ve Çavuş, 2019:15). Türksoy, yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeleri büyüklük açısından iki grup şeklinde değerlendirmektedir. Bunlar; Büyük ve Orta-küçük işletmelerdir. Büyük işletmelerde masa sayısı 101 iken, sandalye sayısı 400 adet veya fazlası olarak betimlenirken, orta ve küçük işletmeler, büyük işletmeden daha az sayıda masa ve sandalyeye sahip olan işletmeler olarak belirtilmektedir (1997:7).

#### **2.4.2.1.2. Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmelerinin Hukuki Yapıları**

- **Turizm İşletme Belgeli Yiyecek-İçecek İşletmeleri:** 12.03.1982 tarihinde kabul edilen 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 3.maddesi'nin 1. Fıkrasının (g) bendinde, turizm işletme belgesi, turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerine Bakanlıkça verilen bir belge olarak tanımlanmaktadır (mevzuat.gov.tr, 2020a).
- Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, (Resmi Gazete: 1.06.2019, Sayı: 30791) ikinci kısım, birinci ve ikinci bölümlerde konaklama işletmeleri ve gastronomi tesisleri bünyesinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri hakkında genel bilgiler belirtilmektedir (mevzuat.gov.tr, 2020b)
- **Belediye Belgeli Yiyecek-İçecek İşletmeleri:** Turizm işletme belgesi bulunmayan ve mahalli belediye teşkilatlarının belirlediği koşullar içinde, her bölgenin özel ve genel şartlarına göre sınıflandırılmaya tabi tutulmaktadır. Belediye işletme belgesine sahip kuruluşların denetimleri belediyeler tarafından yapılmakta ve fiyatlandırma aşamasında ayrıca belediye ile birlikte tespit edilmektedir (Türksoy, 1997:7).

## 2.4.2.2. Ticari (Kâr Amacı Güden) Yiyecek -İçecek İşletmeleri Türleri

### 2.4.2.2.1. Tüm Pazara Hitap Eden Ticari Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

**Restoran ve lokanta işletmeleri:** Restoran kelimesi ilk olarak 16.yüzyılda ortaya çıkmıştır. O dönemlerde bu kelime, insanların tükettikleri enerjilerini geri kazandıran ve iyileştirici bir yönü olan bol baharatlı bir yemek anlamı taşımaktaydı. 18.yüzyıla geldiğinde restoran kelimesinin anlamında bazı değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler sonucunda restoran kelimesi; çikolata, et suyu ve kırmızı ete karşılık gelen bir kelime olarak betimlenmiştir. Restoran kelimesinin bu anlamı 19.yüzyılın sonlarına kadar anlamını korudu. 19.yüzyıldan sonra ise restoran kelimesi, sadece güçlendirici yiyecekler satan dükkan anlamında ifade edilmeye başlandı (Bingöl, 2007:26). Modern anlamda ilk restoran 1765 yılında Paris'te açılmıştır. *Boulangier* isimli bir kişi müşterilere ağır ateşte servis ettiği, beyaz sosta pişmiş koyun bacağından yaptığı çorbayı sunmuştur. *Boulangier* yaptığı çorbanın, insanların sağlıklı kalması ve kendilerini yenileyerek, canlılık kazandıran bir özelliğe sahip olduğunu savunmuştur (Yıldız, 2019:20-22)

Restoranların ortaya çıkışı, insanların hayatında ve yiyecek-içecek endüstrisinin oluşumu ve gelişimi açısından oldukça önemli bir adım olarak belirtilmektedir. Bir restoranın en geniş tanımı, yiyecek ve içeceklerin alınabileceği bir kuruluş olarak belirtilmektedir. Bu kuruluşlar, kâr amacı için sosyal ve refah hizmetleri kapsayan çok çeşitli parametreleriyle belirtilmektedir. Restoranlar üzerinde yapılan tanımlamalarda rekabet gücü yüksek ve ticari niteliği nedeniyle karmaşıklık yaşanabilmektedir (Lawson, 1994:2). Restoran gibi yiyecek- içecek hizmeti sunan işletmeler, yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, yiyecek ve içeceklerin üretiminin yanında kaliteli hizmet sunumuyla birlikte insanların güzel vakit geçirmelerini sağlayan ticari amaçlı işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Şengül ve Türkay, 2015:2). Sarıışık'a göre restoranlar, tabldot, alakart ve özellikli yiyecek-içecek sunan ve bunlara uygun servis çeşitliliği ile yeme-içme ihtiyaçlarının karşılandığı tesislerdir (1998:15). Bir başka restoran

işletmesi tanımı, yemek ve içkilerin hazır hale getirilip tüketicilere servis edildiği, yemeklerin ihtiyaç kapsamında tüketiciler tarafından götürülebileceği, bilhassa evlere de servis yapabilen mekânlardır (Zencir, 2017:1). Restoranların önemi yiyecek-içecek işletmeleri alanında yapılan araştırmalarda göze çarpmaktadır. Pek çok yiyecek-içecek işletmelerinin tanım ve sınıflandırılması restoranların işlev ve türleri üzerinden belirtilmektedir.

Restoran terimi Türk Dil Kurumuna (TDK, 2019) göre, lokanta kelimesi ile eş değer olarak belirtilmektedir. Yiyecek-içecek işletmeleri alanında yapılan araştırmalarda bu iki terim bazı durumlarda birbirinin yerine geçen eş kelimeler olarak da betimlenebilmektedir. Zencir, lokantaları ucuz fiyatla ve daha genele hizmet eden fazla iddialı olamayan yemek satış yerleri olarak, restoranları ise daha ayrıntılı ve özenli yemek hizmeti sunan, atmosferi, teması ve personelleri ile belli bir konfor içerisinde hizmet verilen işletmeler olarak belirtmektedir (2017:3). Yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında restoran işletmeleri; yasal yükümlülüklerine, yapılarına, servis şekillerine, büyüklüklerine göre ve diğer restoran türleri olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır (Denizer, 2012). Bu gruplar Tablo 2.1’de belirtilmektedir. Yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler kapsamında restoranlar üzerine bir sınıflandırılma daha yapılmaktadır. Bu sınıflandırma; geleneksel ve özellikli (speciality) restoranlar olmak üzere iki grup şeklinde belirtilmektedir (Aktaş, 2001:5).

1. **Geleneksel Restoranlar (Full service):** Geleneksel restoran olarak belirtilen ticari amaçlı yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmeler, farklı servis tarzları, zengin ve çeşitli mönüleri ve değişen pişirme yöntemlerinin kullanıldığı yerlerdir. Menü içerisinde yer alan ürünlerin taze bir şekilde hazır halde bulunması ve müşterilerin seçimine bırakılması önemli bir husustur. Geleneksel restoran olarak belirtilen işletmelere daha çok büyük otellerin bünyesinde ve şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde rastlamak mümkündür (Aktaş, 2001:5; Koçbek, 2005:14).

**Tablo 2.1:** Restoran İşletmeleri Sınıflandırılması

<p><b>1. Yasal Açıdan Restoranlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Belediye belgeli restoranlar</li><li>❖ Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Restoranlar<ul style="list-style-type: none"><li>— Birinci Sınıf Restoranlar</li><li>— İkinci Sınıf Restoranlar</li></ul></li></ul>
<p><b>2. Yapılanmalarına Göre Restoranlar (Bulunduğu Yere Göre Yapılanan Yiyecek-İçecek İşletmeleri).</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Otel Restoranları</li><li>❖ Bağımsız Restoranlar</li><li>❖ Kurum Restoranları (Hastane ve Okul)</li><li>❖ Hava Alanları, Tren İstasyonları ve Otogar Restoranları</li><li>❖ Ulaşım Araçları Restoranları (Gemi ve Uçak)</li><li>❖ Üyelerine Hizmet Veren Restoranlar (Kulüpler ve Dernekler)</li><li>❖ Endüstriyel İşletmelerde Yapılan Restoranlar (Sanayi ve Fabrika)</li><li>❖ Alışveriş Merkezlerinde Yer Alan Restoranlar</li></ul>
<p><b>3. Servis Şekline Göre Restoranlar (Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Restoranlar)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Alakart Restoranlar (Mönüden seçme hakkı tanınan servis düzenine sahip bir restoran çeşididir.)</li><li>❖ Tabldot Restoranlar (Önceden belli olan yemek düzenine göre servis yapılan bir restoran çeşididir.)</li><li>❖ Self Servis Restoranlar (Kafeterya, Kantin veya Açık Büfe)</li><li>❖ Hızlı Servis Hizmeti Sunan Restoranlar (Mc. Donald's, Burger King, KFC)</li><li>❖ Paket Servis Hizmeti Sunan Restoranlar</li></ul>
<p><b>4. Büyüklüklerine Göre Restoranlar (Kuver sayısına göre)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Küçük Restoranlar (50 ve altı kuver sayısı)</li><li>❖ Orta Büyüklükte Restoranlar (50 ve 100 arası kuver sayısı)</li><li>❖ Büyük Restoranlar (100 ve üstü kuver sayısı)</li></ul>
<p><b>5. Diğer Restoranlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Etnik Restoranlar (Türk, Çin, Fransız, İtalyan gibi)</li><li>❖ Spesiyal Restoranlar (Kebapçı, Köfteci, Pizzacı ve Pideci gibi)</li><li>❖ Aile Restoranları, Bar ve Kafeteryalar</li><li>❖ Kokteyl ve Ziyafet Hizmet Sunan Restoranlar (Catering Firmaları)</li><li>❖ Toplu Yemek Servisi Sunan Restoranlar (Yemek Fabrikaları gibi)</li></ul>

Kaynak: Denizer, 2012: 6.

**2. Özellikli (Speciality) Restoranlar:** Bu tür restoranlar, müşterilerin restoranda geçen zamanın azalması, yemek üretiminin basitleştirilmesi ve hızlandırılması ve self servis uygulamaları vasıtasıyla iş gücü ihtiyacının azaltıldığı restoran türüdür. İş gücü maliyetlerinin düşük olması bu tür restoranların değişik ülke ve şehirlerde zincir bir işletme olma düzeyine getirmiştir. Ekonomik açıdan gelişme sağlayan özellikli restoranlar, satış fiyatını düşük düzeyde tutarak cirolarını yükselmektedir (Başer, 1995:8; Derya, 2002:38; Özkoç, 2006: 27) Özellikli restoranlardan bazıları şunlardır: Konaklama işletmelerinde bulunan yiyecek-içecek bölümleri, pub ve fast food restoranları

## **2.5. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi**

Turizm sektörü risk faktörü oldukça yüksek endüstrilerden biri konumundadır. Ekonomik, siyasi ve doğal felaketler başta olmak üzere dünyada yaşanan her türlü olumlu ve olumsuz durumlar turizmin endüstrisi ve içerisinde yer alan işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir (Küçükaltan vd., 2015:45). Turizm endüstrisi içerisinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri de oluşacak kriz durumlarından büyük ölçüde etkilenmektedir. Turizm endüstrisindeki krizler, turizm işletmelerinin normal işleyişinin sürdürülmesini tehlikeye sokan, turistik destinasyonun güvenlik, çekicilik ve konfor konularındaki itibarını zarara uğratabilen ve turistik harcamalar ile gelirlerin düşmesi sonucu turizm sektörü açısından iş faaliyetlerinin sürekliliğini sekteye uğratan olaylar olarak tanımlanmaktadır. (Sönmez, vd.,1999:14).

Bingöl'e göre, yiyecek-içecek işletmelerinin kriz dönemleri ya da diğer sorunlu süreçlerde iflas edebilme potansiyeli oldukça yüksektir. Özellikle restoran ya da lokanta tarzı bir kuruluş kurmak isteyen işletmecilerde, genellikle yeme-içme faaliyetinin zorunlu bir gereksinim olduğu ve deprem vb. diğer krize sebep olabilecek olaylarda oluşsa, insanların yemeden ve içmeden yaşayamaz tarzında bir düşünce yapısı yaygın olarak görülmektedir. Ciro odaklı basit bir hesaplama ile düşüncelerini güçlendiren işletmecilerin, bu düşünceleri doğrultusunda yapılabilecek en

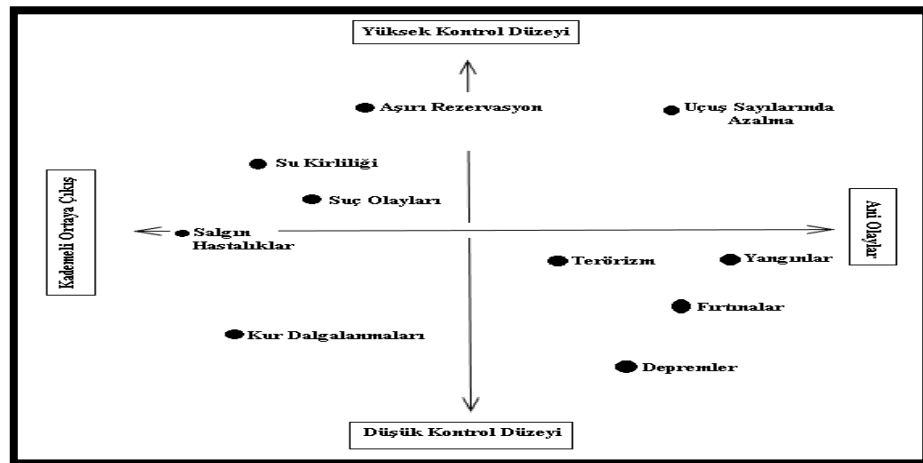
kolay ve kârlı eylemin bir restoran veya lokanta açmak olduğunu zannetmeleri, gerekli fizibilite çalışmaları, araştırmalar ve stratejiler uygulanmadan, sektöre atılmalarına sebep olmaktadır (2007:360). Bu şekilde sektörde yer almaya çalışan işletmeci ya da girişimcilerin kriz gibi olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı bir yapı da bulunması oldukça zordur.

Yiyecek-İçecek işletmeleri kriz durumlarından az etkilenebilecek bir pozisyonda olabileceği düşünülse de örgütsel veya çevresel krizlerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenmeye elverişli bir konumda bulunabilmektedir. Konaklama işletmelerinde yer alacak yiyecek-içecek bölümleri ya da birimlerinin, işletmelerde meydana gelen kriz durumlarından etkilenmeden devam etmesi zor olabileceği gibi bağımsız yiyecek-içecek işletmeleri de küresel veya sektörel kriz vakalarından belirli şiddette etkilenecektir.

### 2.5.1. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Krize Sebep Olabilecek Faktörler

Krizlerin meydana gelmesinde etkili olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler; iç çevrede yaşanan örgütsel sorunlar veya dış çevrede meydana gelen çevresel sorunlardan kaynaklı oluşabilmektedir. Bu çalışmada yiyecek-içecek işletmelerinde krize neden olan kaynaklar; çevresel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grup altında değerlendirilmiştir.

Şekil 2.2 : Turizm Endüstrisinde Krize Neden Olacak Olaylar



Kaynak: Gee ve Gain 1986; akt. Glaesser, 2005: 22

Şekil 2.2'de turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin karşılaşacakları kriz durumları ve ortaya çıkan birçok olumsuz olaylar belirtilmektedir. Bu tür olaylar, konaklama işletmeleri, yiyecek- içecek işletmeleri ve seyahat işletmeleri gibi turizm endüstrisi işletmelerini doğrudan ve dolaylı şekilde etkilemektedir. Bu olayların oluşum kaynakları ise iç ve dış çevre faktörleri ile ilgilidir (Henderson, 2007:5).

### **2.5.1.1. Örgütsel (İç Çevre) Faktörler**

İç çevre kaynaklı krizler, kontrol altına alınabilme düzeyi açısından çevresel krizlere göre önemli ölçüde örgütün elinde olan kriz faktörleridir. Yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında ürünlerin tedarik edilmesinden depolanmasına, müşteriler ile personellerin ilişkileri, eksik veya yanlış ekipman kullanımı, eğitim ve istihdam sorunu vb. birçok faktör bu kapsam altında değerlendirilmiştir.

#### **2.5.1.1.2. Hizmet Sürecinde Meydana Gelen Sorunlar**

Konaklama işletmelerin bünyesinde bulunan yiyecek-içecek birimleri veya bağımsız bir şekilde işletilen restoran işletmelerinde meydana gelecek gıda zehirlenmeleri, hijyen ve sanitasyon sorunları, personel arasında yaşanan kargaşa, hırsızlık, personel ile müşteriler arasında yaşanan gerginlikler veya yönetici ile personeller arasında yaşanan anlaşmazlık durumları gibi birçok husus işletme içerisinde sunulan hizmet sürecini etkileyebilecek sorunlardır. Yılmaz, bahsedilen sorunların konaklama işletmelerinde sunulan hizmet süreci içerisinde sıklıkla meydana gelebildiğini ve örgüt içerisinde krize neden olabilecek sorunlar olduğunu belirtmektedir. Bu sorunlardan bazıları şunlardır (2004:100):

1. **Hizmet sunum sistemi kaynaklı aksamalar:** Bir yiyecek-içecek işletmesi özelinde yemek servisinden sorumlu personellerin görevlerini yerine getirirken belirli bir nedenden veya nedensiz bir şekilde oluşabilecek aksaklıklardan dolayı müşterilerde meydana gelen memnuniyetsizlik ve şikâyet durumu karşısında

vereceği cevap oldukça 3nemlidir.

2. **Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik aksamalar:** Bir müşteri, servis personelinin hizmet sunum sistemini kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmesini istediğinde, servis personelinin bu istek karşısından vereceği yanıt müşterinin memnun olma veya olmaması üzerinde oldukça etkilidir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda restoran işletmesinin m3nüsünde bulunan bir ürünün olmayışı başlı başına bir aksaklık nedenidir.
3. **Müşteriler açısından beklenmedik olaylar ve çalışan davranışları:** Müşterileri memnun etmeyecek olumsuz olaylar ve kabul edilemez çalışan davranışları (müşteriyi görmezden gelme, ayrımcılık, kaba ve saygısız hareketler) bu başlık altında değerlendirilmektedir. Bu tür davranışlar işletmenin hizmetinde aksamalardan daha ağır sonucu olacak hususlardır. Personellerin müşteri adisyonlarına talep edilmeyen ürünleri eklemesi ve ödeme sürecinde oluşabilecek sorunlar ve personellerin müşteriye yönelik saygısız davranışları gibi birçok olumsuz durum yaşanabilir.

### 2.5.1.1.3. Hijyen ve Sanitasyon

Yiyecek-içecek işletmelerinde hijyen ve sanitasyon kavramlarına bakıldığında; hijyen, işletmelerde temiz ve sağlıklı bir ortam oluşturulması, işletmelerin her türlü hastalık etkeninden arındırılması, uzun dönemli koruma ve sağlıklı yaşamın sürdürülmesini sağlar. Yiyecek-içecek işletmelerinde başta mutfak olmak üzere diğer hizmet süreci içindeki bölümlerde hijyene yeterli önemin verilmemesi, müşteri güvensizliği ve tüketim ile satış oranlarında düşüşlerin görülmesine neden olabilmektedir (Bingöl, 2007:166). Sanitasyon, işletmelerde kullanılan her türlü araç ve gerecin barındırdığı sağlığa zararlı mikroorganizmaların güvenli bir düzeye indirilmesini sağlamak için ihtiyaç duyulan ısı veya kimyasal madde kullanımını gerektiren süreç

olarak tanımlanabilmektedir. Sanitasyon süreci özellikle işletmenin duvar, tavan ve döşeme gibi mekânsal yapıların temizliği, belirli aralıklarla havalandırılması ve aydınlatılması, çöplerin bekletilmeden boşaltılması, araç ve gereçlerin sanitasyonu ve bulaşıkların yıkanması faaliyetleri ile muhtemel bakteri üremeleri önlenebilmektedir (Sökmen, 2014:68).

Restoranlardaki gıda güvenliği oldukça önemli bir konudur. Gıda ve İlaç Kurulu (FDA-Food and Drug Administration) bu konuda önemli çalışmalar ve eğitimler veren bir kurumdur. Zencir (2017), bu kurumdan elde edilen bilgiler aracılığı ile restoran işletmelerinde hijyen ve sanitasyon konularında 3 ana bölümün bulunduğunu ifade etmektedir. Bu bölümlerin içerisinde yer alanlar hususlar hakkında bilgi Tablo 2.2’de belirtilmektedir.

**Tablo 2,2:** Restoranlarda Hijyen ve Alanları

Gıda Hijyeni	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Satın alma (Tedarik)</li><li>❖ Depolama</li><li>❖ Ön hazırlık</li><li>❖ Pişirme/Üretim</li><li>❖ Servis</li></ul>
Personel Hijyeni	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Personel Sağlığı</li><li>❖ Personel Temizliği</li><li>❖ Kılık ve Kıyafet</li></ul>
Mutfak Hijyeni	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Fiziksel Alanlar</li><li>❖ Ekipmanlar</li><li>❖ Bulaşık, çöp boşaltımı ve haşere kontrolü</li></ul>

Kaynak: Zencir, 2017: 133.

Yiyecek-içecek işletmelerinde satın alınan ürünlerin muhafaza edilmesi aşaması oldukça kritiktir. Çünkü doğru koşullarda korunamayan ürünler başta sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelmesine ya da ürünlerin bozulması sonucu maliyet kayıplarına neden olabilmektedir. Hijyenin ve sanitasyonun sağlanması adına ürünlerin hangi sıcaklık veya soğukluk derecesinde muhafaza edileceği ve

hazırlanma sürecinde hangi şartlarda kullanılacağı konusunda personellere gerekli eğitimin verilmesi gereklidir

Bingöl, et çeşitlerini, süt ürünlerini ve dondurulmuş diğer gıdaların korunma sürelerine bağlı olarak en çok +4 derece muhafaza edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ama doldurulmuş ürünlerin -18 derecede muhafaza edilmesi bakteri üremeleri hususunda dikkat edilmesi gereken bir husus olduğunu belirtmektedir. Ürünlerin stoklanacağı depo ve buzhanelerin konumu ise zeminden 40 cm yükseklikte ve altında paletler desteği vasıtasıyla iç hava dönüşümünün sağlanması önerilmektedir (2007:167).

Mikroorganizmalar düşük, normal ve yüksek gibi geniş sıcaklık derecelerine göre üreme (çoğalma) faaliyetinde bulunabilirler. Bilinmesi gereken asıl husus tehlikeli sıcaklık aralığıdır. Bu aralık mikroorganizmaların hızla üredikleri bir sıcaklık derecesi aralığıdır. 5 ve 65 dereceleri arasında olan bu tehlikeli sıcaklık aralığı yiyecek-içecek işletmelerinde ürünlerin depolanması ve korunması ile birlikte hazırlanmasında görev yapan personellerce bilinmesi gereken önemli bir bilgidir (MEGEP, 2007:7).

İşletme bünyesinde hijyen ve sanitasyon kurallarının aktif bir şekilde uygulanabilmesi için işletme yeri ve dizaynı önceden planlanmalıdır. Özellikle alt yapı çalışmaları (kanalizasyon, elektrik vb.) üzerinde durulmalıdır. Bunun yanı sıra aydınlatma ve havalandırma sistemleri düzenli olarak kontrol altına alınmalıdır. İşletme çevresi her türlü kirliliğe ve kötü kokuya neden olabilecek çöp ve atıkların, su birikintilerinin ve haşerelerin yaşayabileceği uygun ortamda konumlanmamalıdır (Toprak, 2018:82).

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 Analizleri Kritik Kontrol Noktaları (HACCP- Hazard Analysis Critical Control Points) önemli bir gıda güvenliği ve risk yönetimi sistemi konumundadır. HACCP sistemi, bir

gıda zincirinin üretim, depolama ve nakliye gibi tüm süreç ve aşamalarında tehlike analizleri yaparak, gerekli kontrollerin sürdürülmesini sağlar. Muhtemel sorunların önceden belirlenmesi ve önlenmesini sağlamaktadır. 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 (Mısıır,2008:8-9).

#### **2.5.1.1.4. Finansal Sorunlar:**

Yiyecek-içecek işletmeleri sabit sermayenin yoğun olduğu işletmelerdir. Fakat diğer maliyet kalemleri de bu hususta gözden kaçırılmayacak kadar yüksektir. Yiyecek-içecek işletmelerinde finansal açıdan en önemli sorunlardan biri işletme kaynaklarının nasıl dağıtıldığıdır. Bina yapımı, mutfak ekipmanları ve işletmenin dekorasyonu gibi birçok maliyet hesaplamalarını işletmecinin karşısına çıkarmaktadır. Bu hesaplamalara karşı bazı işletme sahibi veya yöneticilerin bu sürece karşı müdahale etmeden yalnızca gözlemlemekle yetinebilmektedirler. Ama bu sorunların kendiliğinden geçmesini beklemek büyük bir yanılğı olur, hatta bunun gibi finansal sorunlar işletmenin sadece kuruluş sürecinde değil faaliyet sürecinde de karşı karşıya geleceği bir risktir. Tedarikçilere karşı borçlanma, personel maaşlarının zamanın da ödenememesi ve biriken vergi yükümlülükleri gibi pek çok sıkıntı işletmenin yaşamı boyunca karşılaşıacağı olaylardır (Sarışık ve Özbay, 2019:338). Finansal kaynaklı veya diğer kriz türlerinde yaşanacak ekonomik sıkıntılar işletmelerin elini ayağını bağlamaktadır. Bu hususta devletlerin vergi indirimini veya ertelemesi, geri ödemesiz kredi gibi birçok destek paketi ile işletmelerin yanında olduğunu göstermesi oldukça önemlidir.

Bingöl (2007:261-262), restoran işletmelerinde yaşanacak iflas süreçleri ve kurtuluşları konusunda bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu önerilerin bazıları şunlardır:

- Ürünlerin maliyet hesabına önem verilmelidir.

- Küçük hesapların dahi ciddiye alınması ve tasarruf önlemleri uygulanmalıdır.
- Vadeli alınan ürünlerin peşin satılması nedeniyle, vade süresi gelinceye kadar kasadaki paranın işletme parası olarak kullanılması engellenmelidir.
- Maaş miktarı yüksek olan iyi personellerin işten çıkarılması gibi yanlışlıklardan uzak durulmalıdır. Unutulmamalıdır ki asıl pahalı olan ucuz personeldir

İşletmelerin finansal sebeplerden kaynaklı sorunlara yönelik, yönetimin kararları ile yetkili birimlerin desteği ile uygulayabilecek bazı analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; işletmenin kuruluşundan önce fayda/maliyet analizi, kolay uygulanabilirliği ve sağlıklı değerlendirmesi bulunabilen başa baş noktası analizi, işçilik, yatırım ve işletme maliyetleri gibi diğer maliyet kalemlerine yönelik yöntemler şeklinde belirtilebilir (Türksoy, 1997:62-63).

#### **2.5.1.1.5. Örgütsel Yapı Kaynaklı Sorunlar**

Örgütsel yapısı, yeniliğe karşı olan ve geleneksel değerleri her şeyin üzerinde gören, eğitim seviyesi ve bilgi birikiminin yeterli düzeyde olmadığı, değişime ayak uyduracak esnekliğin gösterilmediği, kapalı ve mekanik bir yapıda olan işletmelerde oluşacak krizlerin önemli bir bölümü örgütsel kaynaklardan oluşmaktadır (Tutar, 2004:34-35).

Örgüt yapısı ve yönetsel sorunlar kapsamında eğitim düzeyinin rolü küçümsenmeyecek kadar önemlidir. 2011 yılında TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) aracılığı ile yapılmış *hane halkı işgücü anketi* verileri ışığında Kılıç, turizm sektörü ve eğitim durumlarına göre çalışanların paylarına ait istatistiki bulguları incelemiştir. Bu bulgularda yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların (%40.9)'u ilkökul mezunuyken, turizmin sektörü genelinde (%37.9)'dur. Yüksekokul ve üstü düzeyde çalışanların oranı yiyecek-içecek işletmelerinde (%4.5) iken, turizmin toplam ortalaması yüksekokul ve üstü için (%7.5)'dir. (Kılıç, 2014:425-426). Yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışanların eğitim seviyesinin

düşük olması, çalışanların kendilerini geliştirmelerinde, örgüt yapısındaki değişimlere ayak uydurmalarında ve sektörel gelişmelerin yakından takip edebilmeleri hususunda zorluklar yaşamalarına sebep olabilmektedir.

Küçük ölçekli bir restoran işletmesinde işletme sahibi aynı zamanda işletmenin müdürü konumunda olabilir. İşletmede yaşanacak yönetsel sorunlar karşısında bu kişiler çok etkin bir rol oynayamazlar. Çünkü patron veya yönetici pozisyonunda bulunan kişi restoran bilgisinin yanı sıra yönetim becerisine ve özelliklerine de sahip olması gereklidir (Sarıışık ve Özbay, 2019:339). Yönetsel özellikleri bulunmayan kişinin yönetsel sorunları teşhis edip, çözümde bulunması da oldukça zor bir durumdur. Mealey (2018), restoran sahipleri ya da yöneticilerinin karşılaçacakları sorun ve krizler karşısında tuzağa düşmeden etkili ve verimli kararlar vermesini sağlayacak bir sıralama belirtmektedir. Belirtilen sıralama şu şekildedir:

- 1) Görev veya sorumlulukları belirli süre kapsamında başkalarına devretmeyi öğrenin (Yetki Devri).
- 2) Yapılacak görevleri öncelik sırasına göre düzenleyin.
- 3) İşletme içerisindeki tüm personellerin uyması gereken örgüt kurallarını açık ve net bir şekilde belirtin. Ayrıca yetkili kişilerce günlük veya haftalık evrak veya uygulama kontrollerini sağlayın.

### **2.5.1.2. Çevresel (Dış çevre) Faktörler**

Sürekli bir hizmet akışının olduğu turizm işletmelerinde hizmet sürecini sekteye uğratabacak veya durduracak makro düzeyde yaşanan kriz durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu kriz durumları, yalnız hizmet akışı ile sınırlanmayıp, işletme yaşamını da doğrudan hedef alabilir bir nitelikte olabilmektedir. Turizm işletmeleri kapsamında yaşanacak krizlerin nedenleri birden fazla olabilir. Henderson'a göre, yaşanacak kriz durumları (ekonomik durgunluk, politik olaylar, savaş, uluslararası ilişkilerin bozulması, terörizm, suç olayları, yangın, gıda ürünlerinden

dolayı zehirlenme vakaları, bulaşıcı hastalıklar gibi) turizm işletmelerini olumsuz bir şekilde etkileyecek çevresel nitelikli durumlardır (2007:5). Dış çevrede oluşan ve işletmeyi etkileyen kriz durumlarının kaynağı olan hususlar hakkındaki bilgiler şu şekildedir:

#### **2.5.2.2.1. Ekonomik Krizler**

Ekonomik yapılar ve süreçlerde ortaya çıkacak sorunlar (piyasa durgunluğu, döviz kuru ve vergiler vb.) yiyecek-içecek işletmesini doğrudan etkilemektedir (Sian vd., 2009:176). Caplan, 2008 yılında meydana gelen küresel çaplı ekonomik krizin, restoran işletmeleri üzerinde ciddi etkileri olduğunu belirtmiştir. Amerikan Restoran Endüstrisi ile ilgili yapılan açıklamalar, Caplan'ın (2008) düşüncelerini destekler niteliktedir. Restoranların aldıkları buğday, un, pirinç ve mısır gibi temel gıda maddelerindeki değişen çift haneli fiyat artışları, restoran sahipleri ve yöneticilerin kısa vadeli nakit krizi ile baş başa kalmalarına ve destek bulmada zorlanmalarına sebep olmuştur. Kredilerin sıkıştırılması da birçok küçük ve orta ölçekli restoran işletmelerinin yanı sıra zincir ve franchise işletmelerin de (Pizza Hut, KFC vb.) kredi almakta güçlük çektikleri ve doğrudan ihtiyaç duyduğu revizyonun engellenmesine neden olmuştur. Mali sıkıntıda bulunan restoran işletmeleri kullandıkları yıpranmış münüler, modası geçmiş garson kıyafetleri, eskiyen tabureler gibi işletmenin yenilenme maliyetlerini finanse edemeyen işletmeler iflasa doğru sürüklenmiştir. Ulusal Restoran Birliği'ne (National Restaurant Association-NRA) göre, 1991 yılından beri restoran işletmecileri için en zorlu dönemin 2008 ekonomik krizi olduğu belirtilmektedir. Bu dönemde restoran işletmecilerini en zorlayan konu, artan gıda maliyetleridir (Caplan,2008).

Rosenbaum, fast food restoran işletmeleri cirolarının kötüleşmesi üzerine her yıl çalışanların önemli bir kısmının işten ayrıldığını belirtmiştir. İş gören devir hızının yüksek olduğu fast food restoran işletmelerinin mevcut çalışanlar ile değiştirilmek üzere yeni alınan

çalışanlarının belirli bir süre sonra işten ayrılmaları, bu tür işletmeler için yaygın ve kötüleşen bir iş sorunu olarak belirtilmektedir. İşsizlik ve istihdam sorunları her işletmede olduğu gibi yiyecek-içecek işletmelerinde de ayrı bir sorundur. Restoran sektörü için *Resmi İşgücü İstatistikleri Bürosu* tarafından 2015-2017 yılları arasında işgören devir oranı %81,9' idi, ancak sanayi tahminlerine göre bu oranın %150'ye ulaştığı ve son yıllarda bu oranın gittikçe artacağı belirtilmektedir (Rosenbaum,2019).

#### **2.5.2.2.2. Terörizm**

Ülkelerin göstermiş olduğu ekonomik ve politik başarılarla rağmen terörizm eylemleri o ülke vatandaşlarını ve sektörlerini etkilemektedir. Yurtiçi ve yurtdışından gelen ziyaretçileri tehdit eden değişken siyasi durumların artması, güven ortamının azalması ve risk konularında bilimsel çalışmaların aynı paralellikte artması ile terörizm konusuna karşı yapılacak faaliyetler daha ön plana çıkmaya başlamıştır (Sönmez, 1998:416-417).

Kriz yönetiminin en zorlu alanlarından biri olan terör tehditleri sadece saldırılar üzerinden değil, uçak korsanlığı, insan kaçakçılığı ve diğer suç olayları ile birlikte bilimsel araştırmalarda bioterörizm ve gıda terörü adlarıyla da büyük krizlere neden olabilecek olaylar yaşanabilmektedir (Doeg, 2005:155).

Irak'ın başkenti Bağdat'ta Irak devleti tarafından iddia edilen üç intihar saldırısı gerçekleşmiş ve en az 60 kişinin öldüğü bildirilmiştir. Yapılan üç saldırının en ölümcül olanı, Nassiriya Şehri'nin batısında yer alan bir restoran işletmesinde meydana gelmiştir. Bir terörist grubun, bir restoran işletmesine yerleştirdiği bomba düzeneğini patlatması sonucu birçok sivil vatandaş vefat etmiştir. Bunun yanı sıra birçok restorana da silahlı saldırıda bulunulmuştur. Yiyecek-içecek işletmelerinin çok kişinin ortak bir alanda zaman geçirmeleri açısından uygun bir alan olması, terör saldırılarında tercih edilmelerinin bir sebebi olarak gösterilmektedir (Rasheed ve Muhammed, 2017).

Londra ve Paris'te meydana gelen terör saldırıları gibi birçok saldırıların başlangıç noktaları restoranlar ve çevresi olmaktadır. (Norton, 2017).

Gıda terörizminden meydana gelecek olaylardan en çok etkilenecek ekonomi, tarım ve turizm sektörleri olacaktır. Gıda teröristi, bilinçli olarak hastalık veya ölüme neden olabilecek bir şeyler yapmayı amaçlar. Gıda ürünleri üzerinde kimyasal veya biyolojik etkenler aracılığı ile insanların sosyal, ekonomik ve politik istikrarı bozulmaktadır. Oluşan belirsizlik durumları pek çok gıda tedarikçisini ve yiyecek-içecek işletmesini de doğrudan etkilemektedir (Sadiku vd., 2019:134).

#### **2.5.2.2.3. Salgın Hastalıklar**

Bir çevresel sorun olan salgın hastalıklar, insanlar ve işletmeler üzerinde birçok olumsuz sonuç ortaya çıkarabilmektedir. Küresel çaptaki ticaret ağlarının sıklığı, uluslararası seyahatin hızlı, geniş hatlarda ve yükselişte bir olay olması önemli risklere de maruz olma potansiyelini arttırmaktadır. Küreselleşme ve sürekli artan dünya nüfusu nedeniyle birçok virüs ve mikroorganizmalar dünya geneline yayılmıştır. Bulaşıcı hastalık ve salgın riski barındıran bu virüs ve mikroorganizmalar insanların normal yaşantısını önemli derecede etkilemektedir. Kuş gribi, domuz gribi, Ebola virüsü, SARS ve son olarak da yeni tip Corona virüsü (Covid-19) gibi salgınlar son yıllarda sık rastlanan bulaşıcı hastalıklardır. Bazı salgın hastalıklar aşılama ve diğer tedavi yöntemleri ile önlenilme ihtimali bulunmaktadır. Hızlı bir şekilde yayılan bir virüse karşı herhangi bir tedavi yolu bulunamaması gibi her oluşabilecek kriz durumlarına yönelik, acil eylem planları ve kriz yönetimi uygulamaları tasarlanmalıdır (Baker, 2015:2).

Çin'de bulunan önemli bir fast food markası olan KFC'nin satışları 2013 Nisan ayı içerisinde %36 oranında bir düşüş yaşamıştır. Bunun en önemli nedeni o dönemde yaşanan Kuş gribi (H7N9) salgınıdır.

Çin’de KFC dışında Pizza Hut ve diğer restoran zinciri kurumlarının da Nisan ayı cirolarında %29 oranında bir düşüş yaşanmıştır (thehindubusinessline.com, 2020). Domuz gribi (H1N1) nedeniyle Meksika’nın başkenti Meksika City’de hükümetin almış olduğu kararların etkisiyle 35 bin’e yakın restoran, bar ve kafe işletmeleri kapatılmıştır. Açık kalan bazı işletmelerde ise müşterilere sadece paket servisi seçeneği sunmaktadır. Bu uygulamaların amacı domuz gribinin önlenilmesidir (Large,2009).

2020 yılına başlanılması ile birlikte kendini gösteren yeni tip Corona virüsü başta gıda ve ekonomi olmak üzere pek çok sektörü etkilemektedir. Ekonomik durgunluk, tedarik zincirlerinde kriz durumlarının yaşanmasına ve kazançlı tüketici pazarlarına erişimi engellemektedir. Bu süreçte Çin’de bulunan Starbucks Coffee ve Mc. Donald’s gibi yiyecek-içecek işletmeleri şubelerinin bazılarını şimdilik geçici olarak kapatma kararı vermiştir Müşteri ve personellerin virüsten korunması adına alınan bu karar diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır (Biron ve Zhu,2020).

#### **2.5.2.2.4. Teknolojik Sorunlar:**

Teknolojik ortamlarda işletmeler, kendi bünyesindeki mevcut bilgilerin dış çevreye aktarılması ve sızdırılması gibi birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bilhassa veri güvenliği ve siber saldırılar sonucunda işletmelerin zor durumlara düşmesi, teknolojik anlamda yaşanan kriz durumları olarak belirtilmektedir. Geçmiş tarihlerde zincir ve kurumsal yiyecek-içecek işletmelerinin sahip oldukları sosyal medya hesaplarının yönetilmesi ve müşterilerin kişisel bilgilerinin sızdırılması konularında bazı olaylar yaşamıştır. Sosyal medya hesapları milyonlarca kişi tarafından takip edilen küresel çapta bir fast food restoran zincir olan Burger King, 2013 yılında ciddi bir sorun ile karşı karşıya kalmıştır. Burger King ’in resmi Twitter hesabı siber bir saldırı sonucu ele geçirilmiştir. Hesabın geri alınması saatlerce sürmüş ve bu süreçte hesabı yöneten siber suçlular Burger

King hesabında diğerk bir büyük fast food zinciri olan rakipleri Mc. Donalds'ın reklamlarını ve haberlerini paylaşmışlardır (Çakmak, 2019:117). Bu saldırıda Burger King profil resminin Mc. Donald's logosu ile değiştirilmesi saldırının ilk belirtisi olarak yetkililerce gözlemlenmiştir. Olaydan sonra Burger King yetkilileri Facebook sayfaları üzerinde takipçilerine bir özür mesajı yayınlamıştır. Olayın bir hacklenme durumu olmadığı ve rakiplerimizle bir empati içinde olduğumuzdan dolayı böyle bir durumun oluştuğı bildirilmiştir. Fakat takipçilerce de bir ihmalin olduğu anlamış ama kimse bu olayı üstlenmemiştir. Geçmişte dana eti yerine at eti satışının yapıldığına dair skandal haberler ile ismi geçmiş olan Burger King, bu haberin 12 ülkede duyurulması ile imaj ve maliyet açısından zor durumlara düşmüştür. Bu durumdan sonra bazı tedarikçileri ile bağlantılarını kesmişlerdir (BBC,2013).

## **2.6. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Yaşanan Kriz Vakaları**

Dünyamızın farklı yerlerinde birçok kriz durumu yaşanmaktadır. Bu kriz durumları içerisinde yiyecek-içecek işletmelerinin uğradığı örgütsel kriz vakaları oldukça fazladır. İşletme içerisinde personellerin uygunsuz davranışları, ürünlerin içerisinde kullanılan maddeler ve hijyen konularında yaşanan sorunlar çok fazla gündeme gelmiştir. Bu olayların gerçekleşmesi ve işletmelerin bu durumlara yönelik eyleme geçirdikleri kriz yönetimi planları ve uygulamaları hakkındaki bilgiler, bu başlık altında değerlendirilmiştir.

### **2.6.1. Domino's Pizza Krizi**

Sosyal medyada olumsuz haberlerin yayılması sebebiyle işletmelerinin küresel çaplı bir imaj ve güvenilirlik sorunları ile karşılaşan ilk yiyecek-içecek işletmelerinden biri Domino' Pizza restoran işletmesidir. Olay ABD'de bulunan bir Domino's Pizza şubesinin 2009 yılında iki çalışanın yaptığı uygunsuz ve hijyenik olmayan görüntülerin çevrimiçi video paylaşım sitesi olan Youtube paylaşması ile başladı. Video kısa bir

süre içinde (1-2 gün) milyonlarca kişi tarafından izlenmiş ve yarım milyona kadar da video hakkında yorum yapılmıştır. Bu noktadan sonra olay hakkında sosyal medyada birçok tartışma yaşanmıştır (Park vd.,2012:282). Milyarlarca dolarlık bir pazar ve beraberinde milyonlarca müşteri, binlerce çalışan ve bir o kadar da tedarikçinin yer aldığı fast food piyasasında, uluslararası kapsamda birbirine bağlı durumunda küreselleşen şubeler gibi birçok etkenin olduğu bu yiyecek-içecek sektöründe kriz durumundan kaçınmak oldukça güçtür. Özellikle teknolojik gelişmelerin yoğunlaştığı günümüzde tüketici, üretici veya tedarikçi boyutunda ortaya çıkan büyük sorunların küresel çapta etkisi kısa bir sürede görülebilmektedir. Bu etki ister istemez şirket gelirlerinde milyon dolarlık zararlara neden olmaktadır (Çakmak, 2019:116).

Domino's Pizza yönetim kurulu başta olmak üzere ilk olarak durum değerlendirilmesi yapıldı ve ardından 48 saat içinde bir eylem planı geliştirildi. Bu eylem planında uygulanacak hususları ve olayla ilgili özür mesajını Domino's Pizza CEO'su Patrick Dolye tarafından hem basına hem de Youtube üzerinden 2 dakikalık bir video ile duyuruldu. Yaşanılan olayla ilgili topluma geniş çaplı bir açıklamada bulunan Dolye, alınacak tedbirleri bizzat kendisi kamuoyu ile paylaştı. Bu kriz döneminde ilk uygulama olarak tüm müşteri ve takipçileri için daha önce bulunmayan bir Twitter hesabı oluşturuldu. Bu hesabın oluşturulmasının ana nedenlerinden biri bilgi kirliliği ve olayların saptırılması hususunda ilk adresten bilgi alınmasıydı. Bunun yanı sıra resmi internet hesapları üzerinden soru-cevap yöntemine uygun bir sekme oluşturuldu. Konu ile ilgili detaylı bilgi almak, şikâyet ve öneriler bu sekme sayesinde şirkete hızlı bir şekilde ulaştırılacak ve aynı hızda cevap verilecekti. Şirket aynı zamanda diğer şubeleri ile iletişime geçerek durum değerlendirmeleri almış ve denetim için gerekli uygulamaları başlatmıştı. Bu konu kapsamında sosyal medya ünlüleri, blogger ve diğer internet fenomenleri ile röportajlar yapılmış ve durumun bir daha yaşanılmaması için yürütülen planlamalardan bahsedilmiştir. Şirket son olarak olayda yer alan iki çalışanın özür videosunu şirket yöneticisi Dolye'nin paylaştığı videoya eklemişlerdir. Konu ile ilgili

bilgileri, paylaştıkları bu videoya yönlendirmişlerdir (Kayış, 2016:74-76).

### **2.6.2. Çin'deki KFC ve Mc. Donald's Krizi**

Fast Food restorancılığının iki popüler işletmeleri KFC (Kentucky Fried Chicken) ve Mc. Donalds'ın Çin'de yaşadıkları kriz durumu, yiyecek-içecek işletmeleri açısından oldukça önemli bir örnektir. Mc. Donald's gıda krizi 15 Mart 2012 tarihinde Çin devlet kanalı olan (CCTV-China Central Television) merkezi Çin televizyonunda duyurulmuştur. Beijing bölgesinde pek çok restoran ve diğer yiyecek-içecek bölgesi olan Salitun da bulunan Mc. Donald's şubesi kullanım süresi dolmuş olan ürünlerin çalışanlar tarafından müşterilere servis edildiği gizli kameralar aracılığı ile anlatılmış, 30 dakika sonra tekrar aynı kanalda büyük bir ihlalin yaşandığı Mc. Donald's şubesinin franchise operasyonlarının askıya alındığı bilgisi verilmişti. 90 dakikadan az bir süre içinde Mc. Donalds'ın resmi sitesi üzerinden bir özür mesajı yayınlandı. 17 bin kişiye erişen bu mesaj, 13 bin kişiden de yorum aldı. Çin'de bulunan özel medya kuruluşlarından olumlu tepkiler alan özür mesajı, kriz ve kriz sonrası iletişim açısından oldukça önemliydi. Çin'de alanında tanınmış kişilerin Mc. Donald's firması hakkında olumlu ve güven dolu mesajlar yayınlaması firmanın Çin'deki yerel restoranlardan daha güvenilir bir konuma gelmesini sağlamıştır. Çin merkezi televizyon programında ve bazı sosyal medya hesaplarında Mc. Donald s' a güveniyorum konulu bir anket yayınlanmış ve katılımcıların (%80)'den fazlasının firmaya karşı güvenini kaybetmediği ortaya çıkmıştır. Olaydan sonra yapılan anketlerde ise bu oran (%11) civarlarındaydı (Zhu ve Zhang. 2017:489). Mc. Donalds'ın bu krizi iyi bir şekilde yönetmesinde sosyal medya kullanımı ve toplum üzerinde bıraktığı pozitif etki çok önemliydi. Krizlerle başa çıkma hususunda sosyal medyanın ne kadar önemli olduğu bu örnekle bir kez daha anlaşıldı.

KFC Çin'de 23 Kasım 2012 tarihinde tavuk besiciliği yapan Sahngxi Li Hai grubundan, 45 gün gibi kısa bir süre içinde olgunlaşan çok sayıda tavuk satın alındığı haberi internet sayfalarında yayınlanmıştı. Aynı gün içinde KFC yetkileri, Shangxi Li Hai firması ile bir deneme içinde

olduklarını bu denemenin sonucu zincirlerinin (%1)'e katkı sağladığını ve deneyerek ürünlerin satın alındığını medyaya bildirmişlerdir. Yapılan açıklamalarda, KFC'nin her zaman gıda güvenliği önem verdiğini ve gıda sağlayıcıların da gıda güvenliğine önemi ve önlemleri konusunu ciddi bir yaklaşım içinde olmaları istenmiştir. Yapılan açıklamalar toplumun bazı kesimlerince yeterli görülmedi ve kamuoyu ile medyadan şirkete olumsuz eleştiriler yapılmaya devam edildi. KFC uygunsuz ve etik dışı ürünlerin işletmelerinde yeri olmadığı hakkında pek çok haber kanalına röportaj verdi. Tavukların 45 gün içinde yetiştirilmesinin tavukların üstün ırk ve bilimsel olarak geliştirilmiş beslenme alışkanlığından kaynaklı olabileceği savunmasında bulunan KFC yetkilileri, tüketiciler tarafından açılan davalara da bilimsel kanıt bulundurulmasını talep etti. Ancak toplum, krizin önemsizleştirildiğini düşünmekteydi. Bunun üzerine boykotta bulunan halk KFC şirketine yönelik "yalancılar" şeklinde hitapta bulundular. 18 Kasım tarihinde 2012 tarihinde Çin merkezi televizyonu tarafından yapılan bir haberde; kümes hayvanları besicisi Li, tavukların büyümesi için hormon verildiğini ve ağırlıklarının arttırıldığını ifade etti. Bu andan itibaren kriz zirve düzeyine ulaşmıştı. KFC'nin bazı kesimlerce ifadelerin reddedildiği ve uygunsuz açıklama ile ilgili araştırmanın yapılacağı bilgisi verildi. KFC, 10 Ocak 2013 tarihinde Şirket CEO'su Yum 'un gönderdiği açık mektup aracılığı ile yetkililer web sitelerinde toplumdaki ve müşterilerinden özür diledi. Fakat olayın üzerinden aylar geçtikten sonra söylenen özür dileme ifadesi halk tarafından kabul edilmedi. Yetkililerin Çinli halkı dolandırdığı ve dalga geçtiğini düşünen vatandaşlar KFC şubelerinin kapatılmasını istedi. Sonraki süreçte birçok KFC şubesi geçici süreliğine veya tamamen kapatıldı (Zhu ve Zhang.,2017:489-490).

### **2.6.3. Taco Bell's-Salgın Krizi**

ABD'de bulunan ünlü bir fast-food restoranı olan Taco Bells, Meksika mutfağına yönelik yemekleri ile ünlü bir işletmedir. Bu işletme 2006 yılı Aralık ayında E.coli (O157:H7) salgınında dolayı bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmıştır. E.coli salgını: Hayvanlar ve insanların bağırsak

sistemlerinin normal doğasında bulunan zararsız bir bakteri olarak tanımlanmaktadır. Ancak insanlarda hastalığa sebep olacak patojen türleri de bulunmaktadır. E.coli bakterisi: 1982 yılında gıda kaynaklı bir patojen ve sıra dışı bir gastroenterit bir salgın olarak tanımlanmaktadır (Phadye ve Dolye: 1992:555). ABD'nin beş eyaletinde 71 Taco Bell's müşterisi bu salgına yakalandı. 71 kişiden 53'ü hastaneye kaldırıldı, bu 53 kişi içerisinde 8 kişiye böbrek yetmezliği tanısı konuldu. Halk sağlığı araştırmacıları tarafından yürütülen araştırma sonucunda elde edilen verilerde; Taco Bell's restoranlarında kullanılan kıyılmış marul salgının en olası kaynağı olduğu belirtildi. Yapılan testlerde marulda E.coli bakterisine rastlanıldı (www.cdc.gov, 2020). KFC işletmesi Yum'un yan işletmesi olan Taco Bell's, işletmeye alınan tüm ürünlerin bir tedarikçi tarafından temin edildiğini ve bu tedarikçinin de New Jersey eyaletinde bulunan Mclane Food Service adlı bir dağıtım merkezinden geldiği belirtildi. E.coli bakterisi, az pişmiş ette ve filizli veya ıspanak gibi yapraklı sebzelerde de bulunabilmekteydi. Mide bulantısı ve ishal gibi pek çok belirtisi bulunan bu salgından 2006 yılı başlarında üç kişi hayatını kaybetti, 200'den fazla kişi ise taze ıspanaktan dolayı hastalandı. Restoran işletmesi ürün tedarikçisi ile yollarını ayırdı. Kısa süreliğine restoranların kapatan işletme, salgın yüzünden bir kriz durumuna uğradıkları belirtti. Ekonomi ve imaj açısından zor günler geçirdiklerini de sözlerine ekledi (www.nbcnews.com, 2020).

## **2.7. Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Kriz Yönetimi Süreci ve Uygulamaları**

İşletmeler kriz dönemlerinde, kriz yönetimi kapsamında bütüncül bir yaklaşım içinde hareket etmelidir. Bu hususta işletmelerin krizin her döneminde etkin bir yönetim biçimi ve uygulamalarını belirlemesi oldukça önemlidir. İşletme yapısına ve yönetim biçimine göre belirlenecek kriz yönetimi uygulamalarında yaşanan krizlerin kaynağının belirlenmesi, krizin boyutlarının incelenmesi ve olası sonuçlarının senaryolaştırılması gereklidir. Bu noktada işletmelerin her kriz dönemine uygun bir kriz yönetimi uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu başlıkta, işletmelerin yararlandığı ve yaralanacağı kriz yönetimi araçları ve uygulamaları ele alınmıştır.

## 2.7.1. İşletmelerin Kriz Öncesi Yönetim Uygulamaları

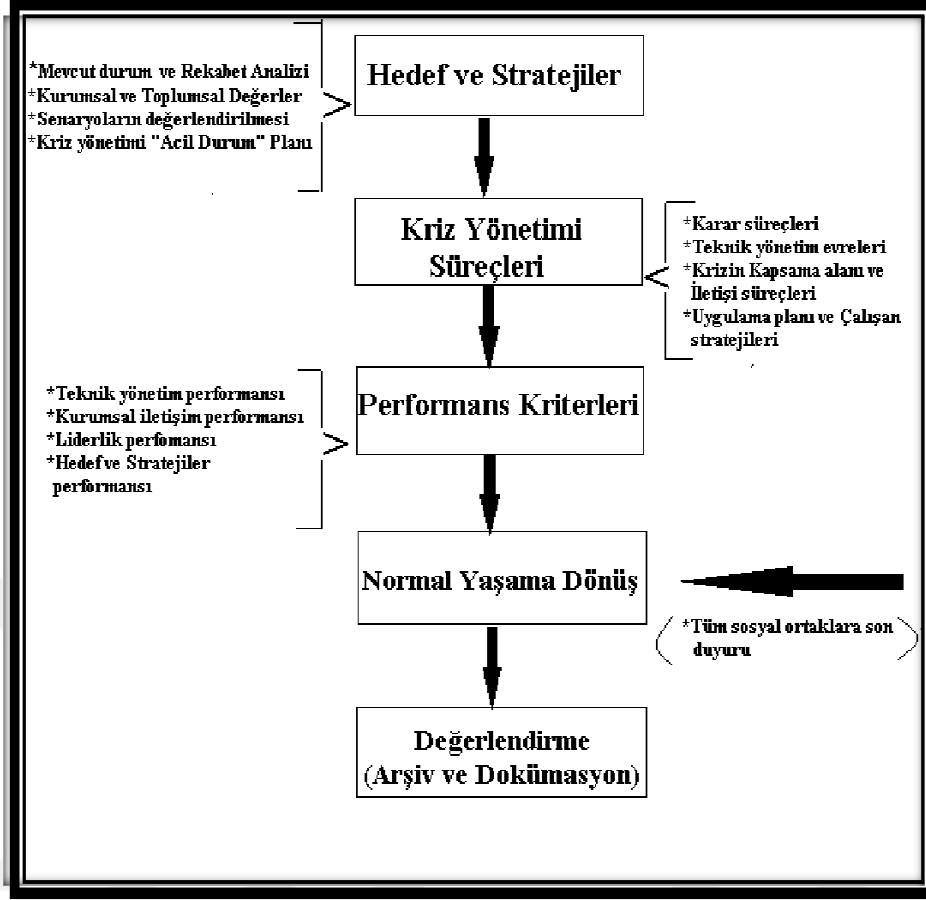
### 2.7.1.1. Kriz senaryoları ve Kriz Yönetimi Planı

Kriz senaryolarının geliştirilmesi, yöneticilerin ve yetkili kişilerin yaratıcılık becerisini zorlamak adına kendilerini bir sınavdan geçirmek anlamında olmaması önemlidir. Salgın hastalıklar, yangın ve deprem gibi çevresel veya doğal afetlerden etkilenilmesi durumunda işletmenin nasıl bir yönetim planı ve iletişim stratejisi izlemesi gerektiği hususunda bir ön hazırlıkta bulunulması tasarlanacak senaryolarla mümkün olacaktır (Kadıbeşegil, 2003:66-67).

Kriz yönetimi planı, geliştirilen kriz durumları senaryolarından sonraki süreçte muhtemel kriz durumlarının teşhisi, bu durumlarla ilgili önlem mekanizmalarının geliştirilmesi ve uyarı sinyallerinin tespit edilmesi görevlerini kapsamaktadır. Bu görevlerin sistemli ve etkin bir şekilde yürütülmesini ve denetlenmesini sağlayacak temel yapı taşı ise kriz durumlarına yönelik planlamalardır (Pira ve Sohodol, 2004:187). Şekil 8'de, işletmelerin kriz sürecinde hangi stratejileri ve hedefleri amaçlayacakları, bu stratejilerin kriz yönetimi sürecinin hangi aşamasında devreye gireceği, kriz takımının ve personellerin performans ölçüleri, kriz öncesi döneme dönüş için yapılması gerekenler ve kriz durumunun değerlendirilip, gerekli derslerin çıkarılmasını belirten kriz yönetim planının temel yapısı belirtilmektedir.

Bir kriz planı oluşturulurken, restoran gibi işletmelerde belirli bir role sahip bir kriz ekibinin oluşturulması, gelen mesajların yanıtlanması, medya ilişkilerinin yürütülmesi ve sosyal medya etkinliğinin artırılması gibi birçok yapının önemi vurgulanmalıdır. Bir yiyecek-içecek işletmesinde kriz planlamasına yönelik birçok farklı plan türü ortaya çıkarılabilir. Bu planlamalar, mutfak bölümü, servis bölümü ve diğer bölümleri kapsayıcı nitelikte olabileceği gibi bölümlere özel yapıda hazırlanmış kriz planları da olabilir.

Şekil 2.3: Kriz Yönetimi Planlamasının Temel Yapısı

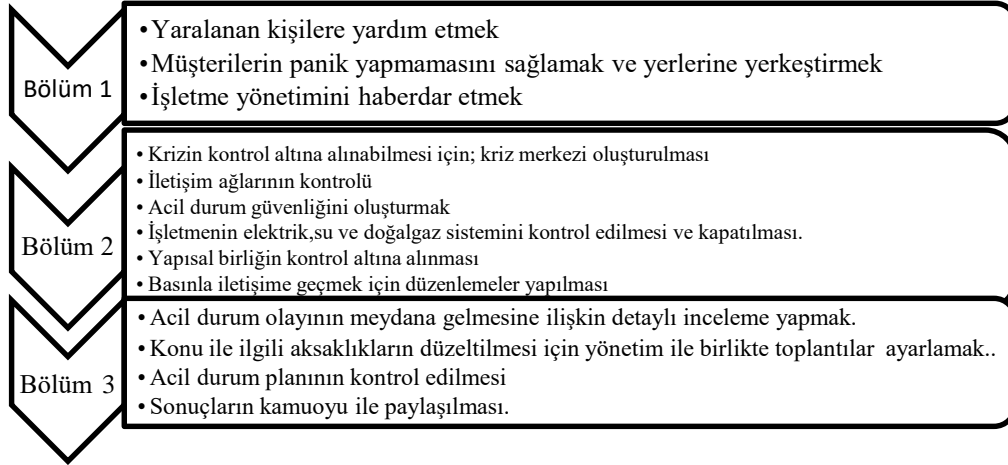


Kaynak: Kadıbeşgil, 2013: 73

Bir Yiyecek-İçecek işletmesinde kriz yönetimi alanında yetkin yönetici, uzman kişi ya da danışman kurumlardan alınan bilgiler ışığında bir kriz planı oluşturulmalıdır (Harris, 2018a). Kriz yönetimi planının temel yapısı hakkındaki bilgiler Şekil 2.3’de belirtilmektedir.

Şekil 2.4’de, deprem ya da yangın durumlarında bir yiyecek- içecek işletmesinin hangi öncelikleri hangi süreçlerde yapması gerektiği, planlı hareket edilmesinin öneminin vurgulanması ve kontrollü bir kriz yönetimi sürecinin geçirilmesini sağlayacak faaliyetleri içermektedir.

Şekil 2.4 : Acil Durum Planı Örneği



Kaynak: Tavmergen ve Meriç, 2002: 142

### 2.7.1.2. Kriz Rehberi Hazırlamak

İşletmeler için kriz durumunda telaş içinde rastgele eylemlerde bulunmak yerine yöneticilere referans olabilecek, bir kriz yönetimi el kitabı konumunda olan kriz rehberinin hazırlanması oldukça önemlidir. Bu rehber, kriz olmadan önce önlem sayılacak acil eylem sürecinin bir haritası konumundadır. Bu rehberlerin birer örneği sadece iş yerleri içinde değil ev ve taşıtlarda da muhakkak bulundurulmalıdır. Hazırlanacak kriz rehberlerinin içeriğinde neler bulunduğu şu şekilde belirtilmektedir (Tüz, 2001:36; Aksu, 2010:74-76).

- **Kriz Eylem Planı:** Eylem planı, muhtemel kriz durumlarının nasıl değerlendirileceği, kriz süresince kimlerin görev alacağı ve neler yapılacağı konuları için oluşturulmuş bilgi prosedürleridir. Eylem planlarının içeriğinde; hangi durumların kriz belirtisi olarak algılanması, ilk kriz haberinin kimlere ve nasıl rapor edileceği, basın toplantılarında kimin sözcü olarak bilgi vereceği, alınan hasarın boyutunu kimlerin belirleyeceği, yetkili kişilerle kimlerin iletişim halinde olacağı ve işletmedeki çalışma alanlarının küçülmesi veya kullanıma kapatılıp kapatılmayacağı gibi hususlar ve yanıtlara yer verilmektedir (Özden, 2011:71-72).

- **Telefon Rehberi:** İşletmede önemli pozisyonda bulunan kişilerin telefon numaraları, kriz takımı üyelerinin telefon numaraları, medya temsilcileri ve İtfaiye, Polis veya Ambulans gibi devlet kurumlarının telefon hatlarının bulunduğu bir rehberdir. Günümüzde internet ağlarının gelişimi ile çok sık kullanılmayan bu rehberler, doğal afet sürecinde şebeke hatlarının durumuna göre aktif bir şekilde kullanılabilir (Aksu,2010).
- **Telefon Hattı:** Hem işletmenin kriz takımı ile iletişim içinde olabileceği hem de tüketici ya da müşterilerin kriz durumları hakkında şikâyet veya bilgilendirmelerinin sağlanacağı bir hattın bulunması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bu hatta çalışacak personel ise özel bir eğitime tabi tutulmalıdır.
- **Sloganlar:** Birçok kriz durumuna karşı kriz takımınca oluşturulmuş ve kriz dönemlerinde kullanılan mesajlardır.
- **İletişim:** Örgüt ve müşteriler ile kriz döneminde kurulacak iletişim eylemleri basamakları şeklinde belirtilir. Özellikle üçüncü şahıslar tarafından gelebilecek tepki ve yalan ifadelere yönelik bir hazırlık çalışmasıdır. Medya ve devlet kurumları ile ilgili ilişkilerin sürdürüldüğü bir yapıdır.

Yukarıda belirtilen uygulamalara ilaveten, hedef kitle, kullanılacak kaynaklar, medya ilişkileri ve bilgilendirme notlarına da yer verilebilmektedir. Bu hususlara yer verilmesi işletmelerin kriz politikasına göre belirlenmektedir. İşletme imkânlarına göre belirli hususlarda ekleme ve çıkarma işlemleri uygulanabilir.

### 2.7.1.3. Kriz Yönetimi Takımının Belirlenmesi

Kriz yönetimi takımı, kriz sürecinin yönetilmesi ve kontrol altına alınabilmesi için yetkilendirilmiş kişilerden oluşan bir ekiptir. En temel amacı: potansiyel kriz olaylarının mümkün olduğunca önlenmesi, gerekli hazırlıkların planlanması ve denetlenmesini sağlamaktır.

Krizlerin meydana getireceği hasarın en aza indirilmesi, işletme imajının yeniden düzeltilmesi ve örgüt kültürünün olumlu yönde geliştirilmesi kriz takımı tarafından gösterilen çabaların bir kısmıdır (Tüz, 2001:74). Kriz planlamaları içinde önemli bir yer alan kriz takımının belirlenmesi oldukça özenli ve titiz bir şekilde yürütülmelidir. Bir örgütteki kriz takımı, örgüt yapısının bulunduğu sektöre kadar pek çok etkenden etkilenmektedir. Ayrıca yaşanan kriz durumlarının çeşitliliği de bu takımların oluşumunda önemli bir unsurdur. İşletmelerde bulunması gereken kriz yönetimi takımı kadrosu şu şekildedir (Aksu, 2010:75-76):

- **Kriz Yöneticisi ya da Kriz Takımı Lideri:** Örgüt içerisinde üst düzey konumda bulunan, genel kriz yönetimi ve grupsal sorunların çözüme kavuşturulması konusunda yeterli bilgiye ve uzmanlığa sahip bir üst yönetim kademesidir. Ayrıca kriz takımı liderleri, planlama ve örgütlenme gibi yönetsel işlevleri uzmanlıkla yerine getiren, tekniksel becerileri yüksek, yaratıcı bir bakış açısına sahip, etkin kararlar alabilme yeteneği bulunan, her şeyin masada konuşulması gerektiğini savunan ve herkesin fikirlerine saygı gösterecek düzeyde iyi bir dinleyici olma özelliklerini de taşımaktadır (Haşit, 1999:98). Kurumsal veya Zincir şirketlerde bu konumunda bulunan kişi üst kademe yönetici (genel müdür ya da müdür yardımcısı) olurken, büyük ölçekli bir restoran veya yiyecek-içecek işletmesinde Restoran yöneticisi, Genel Müdür veya Müdür pozisyonunda bulunan kişilerden oluşabilmektedir. Küçük ve Orta ölçekli yiyecek-içecek işletmelerinde işletme sahibi, üst veya orta kademe bir yönetici tarafından üstlenilebilir.
- **Kriz sözcüsü:** Kamuoyu ile ilgili iletişimi sağlayan bu kişi, işletmelerde insan kaynakları biriminde çalışan, işletme ve kriz durumu ile ilgili yeterli bilgisi bulunan, iletişim ve hitabet hususunda gerekli eğitimi almış, soğukkanlı ve düzgün bir diksiyona sahip kişilerden oluşmaktadır. Bir yiyecek-içecek

işletmesinde bu pozisyonda yer alacak kişi, rezervasyon ve karşılama bölümünde yetkili biri veya müşteriler ile doğrudan iletişim halinde olan yetkin bir beceriye sahip bir kişi olabilir. Restoran gibi yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerde birçok sözcüsünün bulunması ender bir durum olarak görülmemektedir. Çünkü restoran gibi işletmelerde kriz durumlarının gidişatı büyük bir oranda değişebilmektedir (Harris, 2018a).

- **Halkla ilişkiler Alanında Uzman:** Kriz sözcüsünün sorumlu olduğu işlerle benzer niteliklere sahip, genellikle büyük ölçekli işletmelerde aktif bir şekilde bulunan, meydana gelen gelişmeler hakkında doğru ve gerçekçi mesajları halka ileten ve halkın da bildirmek istediği hususları kriz takımına ulaştıran aracı konumundaki kişilerdir. Bu pozisyonda olan kişiler işletme bünyesinde mevcut değilse danışman gruplar ya da uzman kişilerden destek alınabilir.
- **Maliye Alanı Uzmanı:** Kriz takımında finansman ve ticari konularda karar verebilecek ya da karar verilmesine doğrudan katkısı olacak kişidir. Bu pozisyonda bulunan kişi yiyecek-içecek işletmelerinin yapısına göre muhasebe müdürü, muhasebe şefi, satın alma, depolama ve teslim alanları müdürleri kademesinde bulunan kişilerden oluşabilmektedir.
- **Hukuk Alanı Uzmanı:** Yasama ve yönetmeliklerle ilgili yetkin bir bilgi birikimine ve tecrübesine sahip olan kişiler, işletme hakları, yasal faaliyetler ve yasal koruma gibi birçok hususta geniş çaplı bilgi verebilen ve gerekli kararların verilmesinde yardımcı kişilerdir. Bu pozisyonda bulunan kişiler işletme dışından getirilmektedir.

Bir kriz takımında 10 kişi veya daha az sayıda bir grupla hareket edilmesi, tartışma ortamları ve üst yöneticilerin endişelerinin daha net bir şekilde öğrenilebilmesi sağlayabilir. Uluslararası bir firma için kriz yönetimi ekibinde bölge temsilcilerinin yer alması çok önemlidir. Alınacak bilgi aracılığı

ile daha etkin bir kriz planı oluşturulabilir (Özdemir, 1994:31-32). Kriz takımı olarak belirtilen kademe veya pozisyonda bulunan üyelere ek olarak sosyal medya yöneticileri, bilgi analizcileri, insan kaynakları yöneticileri veya yukarıda belirtilmeyen, yiyecek-içecek işletmelerinde mutfak ve servis bölümlerinde üst ve orta kademe yöneticilere de yer verilebilir.

#### **2.7.1.4. Çevre Analizleri**

Erken uyarı sinyallerin algılanması amacıyla kullanılan bir yöntem olan iç ve dış çevre analizleri bir başka deyişle (GZFT) analizi, işletmenin iç çevredeki örgütsel ve diğer etkenlerden doğan güçlü ve zayıf noktaların farkına varılmasını ve aynı zamanda dış çevredeki piyasalardaki mevcut konumunu tehdit edecek veya ileriye yönelik fırsat sağlayacak gelişmelerin takip edilmesi sürecini içermektedir. Sürekli bir şekilde yapılacak iç ve dış çevre analizlerinde; oran analizi (karlılık, likidite ve borçlanma oranları), portföy analizi (büyüme ve rekabete yönelik pazar payı matrisi), benchmarking (kıyaslama) ve senaryo analizleri gibi yöntemlere başvurulmaktadır (Özden, 2011:77-78).

#### **2.7.1.5. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması**

Kriz yönetimi sürecinin önemli bir parçası olan uyarı sinyallerinin algılanması, işletmelere kriz süreci öncesi dönemde önemli faydalar sağlamaktadır. Erken uyarı sinyallerinin algılanması işletmelere büyük avantajlar sağladığı gibi bu sinyalleri doğru bir şekilde değerlendirecek sistem ve yöneticilerin bulunması da bir o kadar önemlidir. Örneğin: müşteriler tarafından çok sayıda şikâyet alınması, yöneticileri bu hususa özel bir model geliştirmeye yöneltebilir. Bu modellerde kullanılacak eylemler yüksek oranda şikâyet ve geri çağırma ihtimallerini de önleyebilir niteliktedir. İşletmelerce kullanılan uyarı sinyalleri sistemleri krizlere yönelik bir karşılık verme hamlesi olarak da

değerlendirilir (Coombs, 2015:27).

Rüştü Bozkurt'un (1988) yapmış olduğu çalışmada, erken uyarı sisteminin genellikle dört temel işlem üzerinden gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Bu işlemler: (1) İç ve dış çevrenin düzenli analizi, (2) plan ile mali oranların kıyaslanması, (3) erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi, (4) tepki stratejilerin hazırlanmasıdır (akt. Dinçer, 1994:339).

Haşit, işletmelerin iç ve dış çevreden gelen uyarı sinyallerini takip etmesi ve yakalaması için bazı belirtiler üzerinde araştırmalar yürütülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu belirtilerden oluşan değişimler uyarı sinyali olarak algılanmalı ve gereği derhal yapılmalıdır. Bu belirtiler şu şekildedir (1999:74-78):

- İşletme personellerinin iletildiği uyarı mesajlarına önem verilmelidir.
- Müşteri beklenti, görüş ve şikâyetleri yakından takip edilmelidir.
- Aynı sektörde bulunan rakip işletmeler ile karşılaştırmalar yaparak işletme başarısı değerlendirilmelidir.

#### **2.7.1.6. Kriz İletişimi Planı**

Kriz dönemlerinde ortaya çıkan her olumlu gelişme bir başka olumlu gelişmeyi tetikleyebilir ya da iletişimdeki her olumsuz olay başka bir olumsuz olayın temelini oluşturabilir. Kamuoyuna aktarılan bilgiler, işletme ile yakın ilişkilerde bulunan kişi veya kurumlar için sadece bir enformasyon niteliğinde olabileceği gibi konu ile ilgisiz gibi duran geniş çaplı halk kitlelerinde meydana gelen kriz durumu ile ilgili doğru bilgiye ulaşmaları, işletme itibarı ve imajı açısından oldukça önemli olacaktır. İşletmelerde bulunan hakla ilişkilerden sorumlu uzman kişilerce hazırlanmış iletişim planı, halkın doğru ve dürüst bilgiye doğrudan erişebilmelerini ve çıkar gruplarını bilgilendirecek kriz sözcülerinin de cesaretlenmelerini sağlamaktadır (Örnek ve Aydın, 2011:90-91).

**Tablo 2.3: Kriz İletişim Planı Aşamaları**

1.Adım: Kriz takımını bir araya getirin ve sözcüleri belirleyin.	Küçük ölçekli zincir ve bağımsız restoranlarda özel iletişim ekipleri ya da süreçleri planlanamayabilir. Restoranınızın büyüklüğünden bağımsız olarak, ideal bir kriz ekibi oluşturulması oldukça önemlidir. Krizin türüne bağlı olarak birden fazla kriz sözcüsü belirlemeniz gerekebilir.
2.Adım: Görev ve sorumlulukları belirleyin.	Kriz ekibi ve sözcükleri belirlendikten sonra, kriz ekibi içerisinde yer alan üyelerin üstleneceği rollerin atanmasının zamanı gelmiştir. Gıda güvenliği, tedarikçilerle irtibat, iletişim komitesi ve hukuki danışmanlık gibi birçok görev ve sorumluluk kriz ekibi içerisine paylaşılmaktadır.
3.Adım: Kamuoyu ile paylaşılacak kriz mesajlarının belirlenmesinde titiz ve hassas davranın.	Kamuoyuna vereceğiniz mesajın şeffaflık göz önüne alınarak hazırlanmasına dikkat ediniz. Belirttiğiniz şeffaflık düzeyi, işletmenize yönelik güvenin sürdürülmesi ve işletmenizin itibarına ciddi zarar verme arasındaki farkı ifade edebilmelidir.
4. Adım: Tüm paydaş lar ile etkin bir iletişim yürütüğünüzden emin olun.	Kriz iletişim planları bir kriz durumunda doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenen tüm kesime erişebilecek en iyi iletişim kanallarının belirlenmesi oldukça önemlidir. İşletme konu ile ilgili paydaşların nasıl tepki verdiğini ve neler düşündüğünü sürekli takip etmelidir.
5.Adım: İşletmenizin Dijital Platformlardaki imajını kontrol edin.	Sosyal medya gibi platformların kısa bir sürede milyonlarca hatta milyarlarca kişiye ulaşabilmesi, krizlerin çevrimiçi ağlarda daha büyük etki yaratmalarına neden olabilecektir. Kriz iletişimi kapsamında Facebook, Twitter, Instagram gibi uygulamaların aktif şekilde kontrol edilmesi ve düzenli paylaşımlar ile kriz durumu hakkında bilgi verilmesi oldukça önemlidir.

Kaynak: Harris, 2018b

Bell ve Martin'e göre, büyük işletmeleri yöneten insanların kriz iletişim konusunda bir takım hatalarda bulunduğu belirtilmektedir. Bu hatalar, kriz iletişimi boyutunu üç maddeye ayırmaktadır. Bunlar: (1) Toplumun duygularını tespit edememek, (2) Başarısız empati

oluşumları ve (3) Medya da yayımlanan manşetler hakkında dikkatsiz konuşmalarda bulunmaktadır. Bu üç madde yönetim kademesindeki kişilerin kriz iletişimi konusunu ne kadar önemsediklerinin bir göstergesidir (2014:2003). Tablo 2.3' de, işletmelerin kriz iletişimi planlamalarında yer alan önemli yapıların ve uygulamaların oluşturulmasında ve uygulamasında yararlanılacak unsurlar belirtilmektedir.

## **2.7.2. İşletmelerin Kriz Anındaki Yönetim Uygulamaları**

### **2.7.2.1. İşletme ve Medya İlişkileri**

Kriz anı döneminde işletmeler, kriz gerçeği ile artık somut bir şekilde karşı karşıya geldikleri ve kriz sorunlarından çok müdahale ve teşhislerin önemli olduğu bir sürece girmişlerdir. Stres, endişe ve korkunun tavan yaptığı kriz dönemlerinde işletmelerin medya ile ilişkileri de oldukça önemlidir. Medya halka aktarılacak doğru ya da yanlış bilgilerin kaynağı olduğu gibi işletmenin yaptığı faaliyetlerin halka aktarılmasında bir ayna görevi görmektedir. Medyaya yönelik yaklaşımlarda işletmelerin dikkatli bir şekilde davranması oldukça önemlidir. Bu dikkatin sağlanılmasında medya ile iletişim ilkeleri ve kuralları önemli bir rehberdir. Bahsedilen ilke ve kurallar şu şekilde belirtilmektedir (Pira ve Sohodol: 2004:218- 220):

- İşletme çıkarlarına uygun olduğu sürece medya ile mümkün mertebe işbirliğine gitmek.
- Medya kurumları ile ilişkilerde olabildiğince her kesime eşit davranmak.
- İşletme, inisiyatifi çabuk bir şekilde ele geçirmelidir. Bir kriz durumunda sadece medya kurumlarının isteklerine tepki verilmesi yerine, işletme inisiyatifi ile gerekli bilgi ve açıklamaların mümkün mertebe erken ulaşılmasına dikkat edilmelidir.

- Medya kurumlarına aktarılan bilgi ve söylenen açıklamalar üzerinde katı bir denetim sağlanmalıdır. İşletme adına temsil eden kriz sözcüsü harici hiç kimsenin medya kurumları ile bilgi aktarımı ve tartışma olaylarına girmemesine dikkat edilmelidir.
- Kriz sürecinde en önemli davranış biçimi gerçekçilik ve dürüstlüktür. İşletmelerin yerine getiremeyecekleri sözlerde bulunmaları, güvensizlik ve yanlış itibar oluşturabilen davranışlarda bulunmaları kötümser bir tutum olarak anlaşılabilir.
- Doğru kaynaklardan elde edinilmiş bilgilere güvenilmelidir. Kriz dönemlerinde pek çok yerde birbirinden farklı haberler yapılabilmektedir. Bir medya kurumu içinde bildirilen haberin kaynağının değerlendirilmesi ve güvenilir biri olması haberin kalitesi üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır.

#### **2.7.2.2. Krize Yönelik Uygulanabilecek Stratejilerin Belirlenmesi**

Preble, eğer bir kriz durumu varsa etkilerinin azaltılması ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin önlenmesi için savunmacı bir yaklaşım ve yönetim sergilenmesi gerektiğini belirtmektedir (1997:769). Bu bölümde yiyecek-içecek işletmelerinin finansal, pazarlama, iletişim vb. alanlarda uygulayabilecekleri stratejiler belirtilmektedir. Bahsedilen stratejik uygulamalar sadece yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında değerlendirilmeyip, diğer turizm işletmelerinin de imkânlar dâhilinde faydalanabileceği uygulamalardır.

##### **2.7.2.2.1 Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri**

Yiyecek-içecek işletmelerinde kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde yeniden yapılanma aşamasında birçok strateji geliştirilmektedir. Bu stratejiler arasında işletmelerin genelinde uygulanan ve kriz yönetimi alanında yapılan araştırmalarda belirtilen dört temel strateji hakkında bilgi verilecektir. Bu stratejiler: Küçülme (downsizing), geri dönüş (turn-around)

ve işletme satışı (divestment), hasat (harvest) ve tasfiye (liquidation) stratejileridir (Tokat ve Kara, 1999:245).

- **Küçülme Stratejisi (Downsizing)**

Kriz sürecinde işletmenin kaybettiği gücüne rağmen hala ayakta kalabilmesini sağlayan yöntemlerden biri olan küçülme, bütünsel bir yaklaşım ile uygulanmalıdır. Küçülme stratejisi uygulanırken, yönetimin birinci önceliği, mevcut işgücünü daha etkin ve verimli bir düzeye getirmektedir. Bunun için örgüt içerisinde fedakârlık ve dayanışma her kademedede yer almalı, katılımcı ve kararlı bir yönetim uygulanmalıdır. Krizin en az hasarla atlatılabilmesi için iş planlamalarının yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır (Baltaş, 2004:30).

Küçülme sadece örgüt yapısında değil, işletme faaliyetleri ve temel yetenekleri haricindeki faaliyetleri yerine getiren bölüm ve birimlerin kapatılması ya da yeniden yapılanmasıyla da sağlanmaktadır. Örnek olarak bir restoranın servis bölümünü ya da yönetim alanlarının küçültülmesi ya da depo alanlarının daraltılması gibi uygulamalar yapılabilir. Küçülme stratejisi işletmelerin kısa dönemde işçilik maliyetlerinde azalma yaşanırken uzun dönemde beşeri sermaye kaybı ve düşük örgütsel performansların yaşanmasına sebep olabilir (Tokat ve Kara, 1999:249).

Küçülme stratejilerinde işletmeler örgüt yapısına göre en çok maaşa sahip veya emeklilik dönemi yaklaşmış personellerine işten çıkarma gibi bir girişimde bulunabilmektedir. Fakat bu personellerin işletmeden ayrılması kurumsal hafıza ve iş deneyiminin de işletmeden ayrılmasına sebebiyet verebilmektedir. Fazla maaş alan nitelikli personeller işletmeyi kriz durumu hakkında yaratıcı fikirler üretebilirken, niteliksiz personeller işletmeyi kriz dönemi dışında da zarar uğratabilir. Bunun yanı sıra bilgi düzeyi yüksek deneyimli personellerinin bu vasıflarını işletmeden ayrılmadan önce diğer çalışma arkadaşlarına aktarabilmesi için gerekli sürenin sağlanması, ileri ki zamanlarda işten ayrılanlar yerine yeni çalışanların aranmaması ve oluşabilecek sorunların önüne geçilmesinde yardımcı olacaktır (Beazly vd.2002:8).

- **İşletme Satış Stratejisi (Divestment):** Bu strateji, işletmelerin kriz durumu karşısında bir çözüm yolu bulamamaları ve iflas etmekten korkmalarından dolayı tercih ettikleri bir strateji türüdür. Çekilme stratejisi olarak da isimlendirilen bu yöntem, işletmenin başlangıçtaki yatırımı geri alabilmesini sağlamak ve en yüksek fiyatı veren şirkete satışını yapmayı içermektedir. (Tokat ve Kara, 1999:246).
- **Hasat (Harvest) ve Tasfiye (Liquidation) Stratejileri:** Bu strateji, çekilme stratejilerinin alt kolunu oluşturmaktadır. Hasat stratejisi işletmenin bir bölümünün kapatılmasını kapsarken, tasfiye ise tam tasfiye olarak da isimlendirilebilir. İşletmenin tamamen iflasını içermektedir (Mouhoumed, 2015:58-59). Hasat stratejisi, işletmenin sektörden yavaş yavaş çekilmesi ve aynı zamanda nakit optimizasyonu sağlayabilmesi açısından en iyi stratejilerden biridir (Hill vd.2015:204). Tasfiye stratejisi, işletmenin kriz dönemlerinde tasarruf ve yatırımları azaltma stratejisine rağmen işletmenin hala başarısız olması durumu, işletmenin iflastan başka şansı kalmadığında ve zararın minimum düzeye indirilmesinden başka bir çıkar yolunun kalmaması durumunda işletmenin tamamının elden çıkarılması başka bir ifade ile satılması ya da kapatılmasını içermektedir (Diğer, 1994:232).
- **Geri Dönüş Stratejisi (Turnaround):** İşletmelerin finansal felaketlerden korunabilmek amacıyla uyguladıkları bir stratejisidir. Bir restoran işletmesinin bir dönem boyunca elde ettiği sonuçlar ve sektör beklentilerini karşılayamaması sonucunda geri dönüş süreci ile karşı karşıya kalabilmektedir (Chathoth, 2006:604). Robins ve Pearce, geri dönüş stratejisinin iki aşama üzerinden uygulandığını belirtmektedir. Bunlar, tasarruf ve iyileştirme aşamalarıdır. Tasarruf aşaması: Birçok işletme için bu aşama verilecek tepki, maliyet ve varlıkların azaltılmasından ibarettir. İyileştirme aşaması: Bir firmanın olumlu açıdan bir istikrar sağlaması, işletmenin uzun vadeli stratejilerinin de etkinliğini arttıracaktır. İyileştirme süreci,

genel iyileşme düzeyindeki değişimlerle ilişkilidir (Robbins ve Pearce, 1992:290-291).

#### **2.7.2.2.2 İletişim Stratejileri**

Kriz iletişimi konusunda Coombs ve Holladay tarafından öne sürülen Durumsal Kriz İletişim Teorisi (SCCT-Situational Crisis Communication Theory) bu alanda oluşturulmuş önemli teorilerinden biridir. Bu teori, bir işletmenin herhangi bir kriz durumu altındayken işletmenin kamuoyu tarafından nasıl algılandığı hususunda değerli bir kaynak konumundadır. Bu konuda stratejik bir kriz iletişim yanıtının en iyi uygulamaları; kriz durumunun en iyi şekilde değerlendirilmesi, işletme imajının korunması ve kriz durumuna yönelik bir kriz mücadele stratejisi belirlenmesi olacaktır (2002,167).

Coombs (2007) çalışmasında *Durumsal Kriz İletişimi Teorisi* ile geliştirdiği müdahale stratejileri türlerinin uygulamasında birincil ve ikincil öneme sahip olan strateji ve alt strateji türleri bölümlendirmesinde bahsetmektedir (Coombs,2007:170). Tablo 2.4’de belirtilen stratejiler, işletmelerin ya da yöneticilerin kriz döneminde hangi strateji ile kamuoyuna yöneleceğini belirtmektedir. Bütün hataların kabul edileceği gibi inkâr da edilmesini kapsayan bu teori, yöneticilerin kriz durumlarını kendi algılarına ve çıkarlarına göre nasıl değerlendirdiklerini de özetleyen bir teoridir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin kriz sonrası süreçlerde hakla ilişkiler kapsamında özel etkinlikler ve sponsorlarla faaliyetlerini sıklaştırması, müşteri ilişkileri ile mevcut ve potansiyel müşterilerin bilgilendirilmesi ve işletme tanıtımı adına girişimlerde bulunması işletme imajının güçlendirilmesi için önemli faydalar da sağlayacaktır (Doğbuday ve Cevizkaya, 2015:24).

**Tablo 2.4:** Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ile Müdahale Stratejileri

<b>Birincil Müdahale Stratejileri Türleri</b>	
<b>1) İnkâr Etme Stratejisi:</b>	
	<u>Suçlayıcı saldırılar:</u> Kriz Yönetici ile örgüt hakkında yanlış bir şeyler iddia eden kişi veya grubun yüzleşmesi. Bu süreçte örgütün bir kriz olduğunu iddia eden kişileri dava etmekle tehdit etmesi
	<u>Yalanlama:</u> Kriz yöneticisi tarafından kriz olmadığının iddia edilmesi.
	<u>Günah keçisi olmak:</u> Kriz yöneticisi tarafından kriz durumu için işletme dışındaki bazı kişi veya grupların suçlanması.
<b>2) Sorumluluğu Azaltma Stratejisi:</b>	
	<u>Mazeret üretmek:</u> Kriz yöneticisi, zarar verme niyetini reddederek kurumsal sorumluluğu en aza indirir veya krizi tetikleyen olayları kontrol edemediğini iddia etmek.
	<u>Gereğe bulmak:</u> Kriz yöneticisi krizin ortaya çıkardığı zararı en aza indirir.
<b>3) Yenilenme Stratejisi:</b>	
	<u>Mağduriyetin karşılanması:</u> Kriz yöneticisi tarafından mağdur olan kişi veya gruplara tazminat ödenmesi veya hediyeler sunulması.
	<u>Özür dilemek:</u> Kriz yöneticisi, işletmenin kriz için tam sorumluluk alır ve kamuoyundan özür diler.
<b>İkincil Müdahale Stratejileri Türleri:</b>	
<b>1) Destek Stratejisi:</b>	
	<u>Hatırlatma:</u> Paydaşlar ile geçmişteki yapılan kârlı ve iyi çalışmalardan bahsedilmesi.
	<u>Yaranmaya Çalışmak:</u> Kriz yöneticinin paydaşları övmesi ve ortak yapılan çalışmaların sürekli bilgisinin verilmesi
	<u>İşletmenin kurban edilmesi:</u> Kriz yöneticisi tarafından işletmenin bir komploya uğradığını ve kurban edildiğinin bildirmesi.

Kaynak: Coombs, 2007: 170

### 2.7.2.2.3 Pazarlama ve Satış Stratejileri

Yiyecek-içecek hizmet ve ürünlerinin pazarlanması, birçok etkenin bulunduğu karmaşık bir konudur. Ürünlerin kolay bozulabilir olması, dayanma sürelerinin kısa olması, sanitasyon ve kalite kontrollerinde aksaklıklar ile servis personellerinin performans düzeyleri gibi birçok husus yiyecek-içecek işletmelerinin pazarlama stratejilerine etki

edebilmektedir (Koçak, 2004:135). Küresel kapsamlı bir restoran işletmeciliği danışmalığı firması olan AARONALLEN&Associates, 2016 yılında yayımladıkları makalelerinde ortalama bir restoranın toplam gelirlerinin (%3) ve aşağısını pazarlama stratejilerine harcadıkları belirtilmiştir. Bu oranın kabul edilebilir bir düzey olduğu düşünülse de belirgin olan şey bu harcamaların nasıl yapıldığı ve süreç içinde gelişen olaylardır. Bu konuda yiyecek-içecek işletmelerinde yaygın olarak yapılan pazarlama hataları bulunmaktadır. Bu hatalar: amatör medya ilişkileri ve kriz iletişim planlamalarının yapılamaması gibi hususları kapsamaktadır. (aaronallen.com, 2020).

- **Kriz Sürecinde Nihai Fiyatın Belirlemesi ve Fiyatlandırma Stratejisi:**

Kriz dönemlerinde her işletmenin kendi yapısına uygun bir fiyatlandırma stratejisinin bulunması normal bir durum olarak algılanabilir. Yaygın bir şekilde işletmeler kriz dönemlerinde itibarını ve sadık müşterilerin kaybetmemek için fiyatlarını, kriz öncesi dönemdeki ile aynı ya da o seviyenin altında tutmaya çalışırlar. İşletmelerin fiyat düzeylerini elinden geldiğince aşağı seviyelere çekerek yeni bir fiyat seviyesi belirlenmesi ve kredili satışların önemli miktarda artması kriz dönemlerinin belirgin özelliklerinden bazılarıdır. Esnek üretim planlamaları ve finansman şirketleri ile ödeme kolaylığı sürecinin anlaşılması, belirli miktarlarda kredi imkânı yaratılması işletmeler adına kullanılabilir yöntemlerdir (Özden, 2011:117). Kriz dönemlerinde değişken fiyat ve döviz değerleri, belirsiz oranlar ve anlık düzenlemelere sıklıkla rastlanılmaktadır. Bu süreçte işletmelerin fiyat politikalarına yönelik planlanmış bir nihai fiyat düzeyinin belirlenmesi gerekebilmektedir. Bu fiyat düzeyi konusunda işletmenin gerekli planlamaları ve analizleri göz önüne alarak bir karar vermesi oldukça önemlidir (Artar, 1999:19-20).

- **Kriz Sürecinde Tutundurma Stratejisi**

Birçok işletme tarafından kriz dönemlerinde ilk azaltılmaya

çalışılan tutundurma yaklaşımlarıdır. İşletmeleri tutundurma yaklaşımları yerine işletmeleri ürün geliştirme ve yeniden pazarlama uygulamalarına daha fazla odaklanmaları gereklidir. Kriz sürecinde işletmelerin müşterilere, halka, devlet kurumlarına, rakip işletmelere ve işletme ile ilişkisi olan herkese açık olmalıdır. Bunun nedeni işletmenin eski imajını kaybetmesi ve pazardaki yerini başka işletmelere kaptırma korkusu ile tüm imkânları ve olanaklarının hepsini denemek ve çaba göstermek zorunda kalmasıdır. İşletmelerin bu süreçte pazarlama karması elemanlarından biri olan tutundurma yöntemi ve onun sağladığı; reklam ve tanıtım faaliyetleri gibi uygulamaların ek bir maliyet unsuru olarak düşünülmeden aktif bir şekilde kullanımını sağlamalıdır (Özden, 2011:118).

#### **2.7.2.2.4 Finansal Stratejiler**

Finansal krizlerin nasıl ortaya çıktığını ve hangi ekonomik faaliyette düşüşe sebep olabileceğinin öğrenilmesi, finansal krizlere etki eden ve şiddetlendiren faktörlerin ortaya çıkarılması ile anlaşılabilir. Bu faktörler: (1) finansal sektördeki bilanço bozulmaları, (2) faiz oranlarındaki artış, (3) krizin yarattığı belirsizlik durumu ve (4) varlık fiyatlarındaki değişiklikler sonucu finansal olmayan bilançoların bozulmasıdır. Bu faktörler asimetrik bilgi sorunlarında artışa ve dolayısıyla finansal krizlerin meydana gelmesine neden olmaktadır (Mishkin, 2001:2-3)

Kriz dönemlerinde işletmelerin örgüt yapısına ve mevcut durumuna göre finansal krizlere yönelik uygulayabilecekleri stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler sadece yiyecek-içecek işletmeleri özelinde değil her türlü işletmenin imkanları kapsamında uygulayabilecekleri stratejilerdir. Bu stratejiler şunlardır (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002,59; Köroğlu, 2004.81-90):

- Plansız büyümeme ve riskin dağıtılması ve yeni borçlara girmeme.
- Personel ücretlerinde indirim, ücretsiz izne ayırmak ya da yarı zamanlı (part-time) çalışma sistemine geçiş.
- Maliyet kontrollerinin sürekli bir hale getirilmesi ve değişken

maliyetler üzerinde tasarrufa gitme.

- İmkânlar kapsamında tüm tasarruf uygulamalarından yararlanma.
- İşletme varlıklarını ve girdi maliyetini azaltma, stratejik birleşme veya satış stratejileri geliştirme.
- Borçları belirli süreliğine ertelemek ve alacak devir hızını arttırma.
- Kısa vadeli borçlanmadan kaçınma ve mevcut borçların vadesinin uzatılması.
- Yatırımların azaltılması, tasfiye ve etkin bir bütçe kontrol sisteminin oluşturulması.
- Paydaşlardan mali destek edinme ve esnek ödeme kolaylığı sağlayan finans kurumlarından kredi talebinde bulunma.

### **2.7.3. İşletmelerin Kriz Sonrası Uygulamaları**

#### **2.7.3.1. Durum Analizi**

Durum değerlendirmesi olarak da tanımlanan bu aşama; kriz sonrası süreçte, kriz yönetimi kapsamında krizin tüm evrelerinin, başarılı ya da başarısız noktaların tanımlanması ve bu hususların planda değişikliklere gitmek ya da ders çıkarmak üzere değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu süreç, kriz dönemi boyunca kullanılan planlar ve araçların gözden geçirilmesi, kriz yönetimi sürecinde yapılan hatalı veya hatasız işlemlerin çıktıları ile değerlendirilmesi ve mevcut durumun ayrıntılı bir şekilde incelenmesinin yapıldığı aşamadır (Özden, 2011,89). Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2002 yılında yayımlanan *Turizmde Kriz yönetimi* kitabında, turizm işletmelerinin kriz sonrası süreçte durum analizi kapsamında yapılması gereken hususlar şu şekildedir (akt. Akıncı, 2010:163):

- Krizin işletmeye etkileri: misafir veya müşteri talepleri, gelirler, işletme pazar payı, krizden etkilenen bölümler ve alınan hasar düzeyi hakkında dürüst, açık ve tarafsız bir şekilde hesaplamalarda bulunmak.

- İşletmelere yönelik olumsuz etkilerin en kısa sürede azaltılması ve önlenmesi için uygulamalar ve faaliyetler yürütmek. Kriz öncesi dönemlerde tasarlanan iletişim planlamaları ve duyurulan mesajlar ile sloganların hedef kitle, çıkar grupları ve medya üzerindeki olumlu veya olumsuz tarafları gözden geçirilmeli.
- İleriye yönelik alınacak önlem hamleleri ve yeniden yapılanmaya yönelik bütçe belirlenmeli ve en kısa sürede kullanılabilir hale getirilmeli.
- Kriz yönetiminin kriz sürecinde etkinlik ölçümleri yapılmalı, başarılı ve başarısız olunan konular hakkında gerekli notların tutulması ve bu hususların kriz yönetim planlarına aktarılması.

### **2.7.3.2. Ders Çıkarma ve Öğrenme**

İşletmelerin kriz süreci sonrasında yaptıkları durum analizi aşamasında, kriz yönetimi sürecinde yapılan faaliyetlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapıldığı açık bir tartışma ortamı ile belirtmeye çalışıldı. Şimdi ise elde edilen veriler ışığında yanlış ve eksik yapılan durumlardan ders çıkarılması, gelecek dönemlerde yaşanacak kriz durumlarına karşı elde edilen tecrübenin doğru bir şekilde aktarılması sağlanacaktır.

Ders çıkarma, işletmelerin yürüttükleri kriz yönetimi yaklaşımının ne kadar etkili olduğunu denetleyen bir ölçüttür. Kriz döneminde gerekli derslerin çıkarılmasından sonra bunlar kriz yönetimi planları ve faaliyetleri ile bütünleştirilmelidir. Yapılacak bu düzenlemeler kriz yönetiminin devamlılığının sürdürülmesine katkı sağlayacaktır. Örneğin; bir restoran işletmesinin mutfağından çıkan bir yangın olayı ve bu olaya kriz yönetimi konusunda eğitim almış veya almamış bir personelin başarılı bir şekilde müdahale etmesi, bu konulardaki eksiğin giderilmesi ve işletme içinde yanlışlıkların anlaşılması adına önemli bir derstir. Daha sonra ki süreçte bu personelin gerekli eğitimi alarak kriz yönetimi birimlerinin içerisinde yer alması sağlanılmalıdır (Luecke, 2015:136).

### 2.7.3.3. İyileşme Süreci (Normal duruma dönüş)

İyileşme süreci, krizlerin derinlemesine bir şekilde ortadan kaldırılmasından sonra, işletmenin kriz öncesi istikrar durumuna dönmesini veya o durumdan daha güçlü bir yapıda performans gösterecek duruma gelmesini sağlar. Kriz sürecinde, işletmelerin kriz yönetimi içerisinde ortaya çıkan örgüt iklimi, kriz sonrası dönemdeki yapılanmaya uygun olmayabilir. İyileşme süreci, işletmedeki tüm çalışanların benimseyebilecekleri yeni bir örgüt kültürü ve iklimi inşa etmesine imkân sağlamaktadır. (Tutar, 2004:156-157).

İyileşme aşaması, kriz yönetimi sürecinde normal duruma dönüş dönemi olarak da belirtilmektedir. Kriz sonrası dönemde yiyecek-içecek işletmelerinin iyileşme sürecinde uygulayabilecekleri faaliyetler şu şekildedir (Can vd., 2011:446):

- İşletme içerisindeki tüm personeli kapsayacak şekilde bir eğitim düzeni oluşturulmalıdır. Çalışma ortamları iyileştirilmelidir.
- Liderler ve yöneticiler için gelişim programları düzenlenmeli, oluşabilecek kriz durumlarına yönelik senaryo ve alternatif seçenekler planlanmalıdır.
- Yapılacak toplantılarda kriz yönetimi ile ilgili geniş kapsamlı değerlendirmelerde bulunulmalıdır. Bu toplantılara tüm personelin katılımı sağlanmalıdır.
- Kriz yönetim takımlarında bulunan bazı üyelerin örgütü geliştirme gruplarına aktarılması sağlanmalıdır.
- Personellerin becerilerini geliştirebilecekleri farklı alanlara yönlendirmeleri sağlanmalı ve uzun vadeli verimlilik ve etkinlik programları hazırlanmalıdır

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: RESTORANLARA YÖNELİK BİR UYGULAMA (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

İnsanlar, bir konaklama işletmesi bünyesinde veya bağımsız bir şekilde işletilen yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerde, geçici süreler dâhilinde; yeme- içme, sosyalleşme ve barınma ihtiyaçları karşılanabilmektedir. Yiyecek-içecek sektörü ve işletmeleri tarafından karşılanan temel gereksinimlerin yanı sıra istihdam sağlama, döviz girdisi/çıktısı, vergilendirme, sosyal sorumluluk projelerine katılım ve toplumsal bilinçlenme faaliyetlerinin de içerisinde (Karadeniz ve Ünlübulduk, 2018:918) önemli payları bulunmaktadır. Yiyecek-içecek işletmeleri alanında yapılan çalışmalarda bu işletmeler, restoran kuruluşları adı altında belirtilmektedir. Restoran işletmeleri sadece yeme-içme ihtiyacını değil sosyalleşme ve diğer insanlarla iletişim içinde olma fırsatı sunan mekânlardır.

ABD merkezli Ulusal Restoran Birliği 2030 vizyonunda: restoranlar ve diğer yiyecek-içecek hizmeti sunan işletmelerdeki istihdamın 17,2 milyon düzeyinde olacağı, 2018 yılında 835 milyar Dolar satış geliri bulunan restoranların 2030 yılında 1,7 trilyon Dolar düzeyinde bir satış gelirin e ulaşılacağı düşünülmektedir. 2028 yılına kadar iş gücünde; 25 yaş ve altı (%30), 25-44 yaş (%26) ve 45-64 yaş (%23) düzeyi şeklinde bir dağılım beklenilmektedir (www.restaurant.org,2020). Meydana gelecek yeniliklerin ve gelişmelerin takip edilip, uygulanması kadar işletmenin yaşamını tehdit edebilecek gelişmelere karşı yapılması gereken hususlarında yakında takip edilmesi oldukça önemlidir. Bu olumsuz olayların birikmesi ve kritik bir düzeye ulaştığı durum olan krizler, her işletmeyi etkileyebildiği gibi restoran işletmelerini de etki altına almaktadır. Krizlerin oluşum faktörlerine göre işletmeleri zayıf bırakacak veya iflasa

götürecek olayların yaşanması kriz sürecinde mümkündür. Restoran işletmeleri içinde oluşabilecek örgütsel sorunlar veya ekonomik, çevresel ya da toplumsal sorunların ortaya çıkaracağı kötü senaryolar, potansiyel bir durumda olan krizi etkinleştirebilecek etkenlerdir. Kriz dönemleri yüksek düzeyde risk içermesinden dolayı, restoran işletmeleri yöneticileri ve yetkili kişilerin kriz yönetimi konusunda sahip olduğu bilgiler ve tutumlar, alınacak kararlar ve harekete geçirilecek eylemlerin etkisini de bir o kadar etkileyecektir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, önemli bir turizm destinasyonu ve üretim merkezi olan İzmir ilinde bulunan, restoran işletmeleri ve bu işletmelerde yer alan farklı düzeydeki yöneticilerin kriz yönetimi uygulamalarına yönelik mevcut bilgilerini ve tutumlarını belirlemek. Ayrıca farklı işletme özelliklerine sahip restoranlar için potansiyel kriz durumları ve bu durumların yöneticiler tarafından nasıl algılandığını tespit etmektir. Bu temel amaçlar doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

- Restoran yöneticilerine göre kriz yönetimi uygulamaları nelerdir?
- Restoran yöneticilerinin demografik özellikleri ile kriz yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
- İşletme özellikleri ile restoran yöneticilerinin kriz yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan yiyecek-içecek işletmeleri, turizm endüstrisi kapsamında yaşanacak sorunlarda ya da bağlantılı oldukları diğer sektörlerde oluşabilecek olumsuz durumlardan doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilenmektedir. Bu araştırma, kriz ve kriz yönetimi alanlarında yiyecek-içecek işletmelerine yönelik

araştırmaların ve çalışmaların yetersiz olması, restoran işletmelerinin kriz dönemlerinden hangi düzeyde etkilendiği ve bu sürecin yönetiminde yöneticilerin gerekli bilgi ve becerilere verdikleri önemin incelenmesi açısından oldukça önemlidir. Küresel kriz vakaları veya ulusal kriz durumlarından etkilenebilme potansiyeli bulunan yiyecek-içecek işletmelerinin bu süreçlerdeki tutum ve davranışlarının anlaşılması ve ilerleyen süreçlerde bu alanda yapılacak çalışmalara alt yapı oluşturabilecek bir araştırma rneği olma hususunda literatüre önemli bir katkısı olacaktır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, veriler anket aracılığı ile elde edilmiştir. Anket, araştırma örnekleminde yer alan hedef kitle veya cevaplayıcılara araştırma konusu kapsamında düşüncelerini, tutumlarını ve deneyimleri hakkında bilgi edinebilmek için planlı bir Şekilde oluşturulmuş bir soru listesidir. Bu soru listesi verilerin bir araya getirilmesinde yaygın bir Şekilde kullanılan bir veri toplama aracıdır. (Lorcu, 2015:22; Kozak, 2017:65).

Soru listesinin yer aldığı anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun 1.bölümü, Yılmaz (2004) tarafından konaklama işletmeleri yöneticilerine yönelik uygulanan bir anket formundan ve ilgili literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bu bölümde kriz kavramı ile ilgili 11 soru cümlesi bulunmaktadır. Bu soru cümleleri çoktan Őemeli olup, birden fazla işaretlenebilir sorulara yer verilmektedir. Ayrıca bazı soru cümleleri arasında aşamalı bir geçiş söz konusudur. Anket formunun 2.bölümünde, 5’li Likert leği ile oluşturulmuş 23 soru ifadesine yer verilmektedir. Bu soru ifadeleri, kriz yönetimi ve uygulamaları ile ilişkilidir. Bu bölümün yapılandırılmasında İsraili (2007) tarafından, İsrail’de bulunan restoran işletmelerine yönelik bir araştırma içerisinde yer alan soru ifadelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formunun 3.bölümünde, restoran işletmelerinin; yapılandırılma Şekilleri, büyüklük ölçekleri, servis Şekilleri gibi birçok husus ile ilgili soru cümleleri yer

almaktadır. 6 soru cümlesinden oluşan bölümde çoktan seçmeli bir şekilde sorular cevaplandırılmıştır. Anket formunun son bölümü olan 4.bölümde ise hedef kitle ya da cevaplayıcıların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) , sektörde ve işletmede çalışma süreleri, işletmedeki pozisyonları hakkında bilgi edinilecek soru cümlelerinden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan soru cümleleri de diğer bölümlerde olduğu gibi çoktan seçmeli bir şekilde hazırlanılmıştır. Bu bölüm de 6 sorudan oluşmaktadır.

Anket formu örnekleme kapsamında yer alan restoran işletmeleri yöneticileri ile görüşülmüş olup, uygulama kapsamında cevaplayıcıların müsaitlik durumuna göre, anket formları restoran işletmelerine teslim edilmiş veya e-posta yolu ile cevaplayıcılara gönderilmiştir. Cevaplayıcılardan anket formu ile elde edilen verilerin yorumlanmasında *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* adlı bilgisayar paket programından faydalanılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma kapsamında İzmir ilinde bulunan, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile belediyeler tarafından işletme belgeleri verilen restoran işletmelerini içermektedir. Kâr (ticari) amaçlı yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında restoran işletmelerinin yaygın bir şekilde konumlandırılması ve sektöre hitap gücünün genelleyici bir özelliğe sahip olması, araştırmanın bu yönde ilerletilmesine sebep olmuştur. Araştırmacının anket formunu etkin bir şekilde uygulaması ve hızlı bir şekilde verileri değerlendirebilme imkânı ile birlikte İzmir ilinde bulunan yiyecek-içecek işletmelerinin yeterli düzeyde olabileceği düşüncesiyle evren olarak İzmir ili belirlenmiştir. T.C. Kültür ve Turizm bakanlığından talep edilen Turizm işletme belgeli yeme-içme tesisleri listesine göre, İzmir ilinde turizm bakanlığına bağlı 64 işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler; 32 adet birinci sınıf restoran, 5 adet ikinci sınıf restoran, 5 adet Müstakil belgeli işletme, 2 adet gastronomi belgeli işletme ve 20 adette özel ve diğer işletme türlerinden oluşmaktadır. Belediye belgeli işletmeler hakkında gerekli yerlere müracaatta bulunulmuştur. Belirli bir sayıya erişilememiştir.

Bu nedenle araştırmanın olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme ve kasıtlı örnekleme yöntemlerine başvurulmuştur. Öncelikli olarak İzmir il merkezinde ve yakınlarındaki ilçelerde bulunan bakanlık veya belediye işletme belgeli restoran işletmelerine anket formu uygulanmıştır. Verilerin toplanılması süreçlerinde zaman, maddi kaynak ve müsaitlik durumları gibi etkenler araştırmanın sınırlanmasında etkin olmuştur. Örneklem içinde yer alan restoran işletmeleri yöneticilerine; kişisel sebepler, işletmedeki yoğunluk ve salgın süreci gibi hususlardan dolayı ulaşılmamasında bazı sorunlara rastlanılmıştır. Bazı durumlarda işletmeye anket formu teslim edilmiş veya yöneticilerin kişisel e-posta adreslerine anket formu örneği gönderilmiştir. Bazı cevaplayıcıların anket uygulamasına karşı istemsiz ve özensiz davranışların sergilemesinden dolayı, değerlendirme kapsamına dâhil edilmemiştir. Covid-19 salgını süreci içinde uygulanan anket çalışmasında işletmelerin önemli bir kesimi kapalı olmasından ötürü fazla miktarda cevaplayıcıya erişilememiştir. Araştırma kapsamında 120 işletme ve 205 cevaplayıcıya ulaşılmıştır. Veri toplama sürecine İzmir il merkezinden ve merkeze yakın ilçelerden (Konak) başlanmış, sonrasında çevre ilçeleri de (Karşıyaka, Bornova, Menemen, Buca) kapsayarak devam etmiştir. İçinde bulunduğumuz Covid-19 süreci nedeniyle bazı işletmelere e-posta üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır Cevaplayıcıların anket formunda yer alan soru ve ifadelere verdikleri cevap o günün koşulları ve deneyimleri kapsamında sınırlanmaktadır.

### **3.5. Araştırma Bulguları**

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular alt başlıklar halinde verilmiştir.

#### **3.5.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**

Anket formunun son bölümü olarak belirtilen demografik özellikler, cevaplayıcıların; yaş, cinsiyet, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri vb. hususları içermektedir. 205 cevaplayıcıdan elde edilen demografik

veriler frekans ve yüzde dağılımı şeklinde Tablo 3.1’de belirtilmektedir.

**Tablo 3.1. :** Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Sayısal ve Yüzdesel Bilgiler

YAŞ	n	%
18-25 arası	45	22,0
26-33 arası	52	25,4
34-41 arası	55	26,8
42-49 arası	33	16,0
50 yaş ve üstü	20	9,8
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>
CİNSİYET	n	%
Erkek	160	78,0
Kadın	45	22,0
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>
EN SON MEZUN OLUNAN OKUL	n	%
İlkokul ve Ortaokul	19	9,3
Lise	90	43,9
Önlisans	34	16,6
Lisans	55	26,8
Yüksek lisans ve üstü	7	3,4
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ	n	%
1 yıl ya da daha az	31	15,1
2-5 yıl arası	56	27,3
6-9 yıl arası	32	15,6
10 yıl ya da daha fazla	86	42,0
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>
ŞU ANKI İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	n	%
1 yıl ya da daha az	66	32,2
2-5 yıl arası	81	39,5
6-9 yıl arası	23	11,2
10 yıl ya da daha fazlası	35	17,1
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>
İŞLETMEDEKİ POZİSYONUNUZ	n	%
Üst Kademe Yönetici	65	31,7
Orta Kademe Yönetici	62	30,3
Alt Kademe Yönetici	78	38,0
<b>TOPLAM</b>	205	<b>100</b>

Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin (%52)'lik bölümü 26-41 yaş aralığında yer almaktadır. Demografik bulgular kapsamında araştırmaya katılım gösteren bireylerin cinsiyet açısından (%78)'lik bir kısmı erkek bireylerden oluşmaktadır.

Cevaplayıcıların eğitim durumlarına ilişkin istatistiksel bulgular incelendiğinde; cevaplayıcıların (%43,9)'unun lise mezunu, (%26,8)'inin ise üniversite mezunu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. 2 ve 4 yıllık lisans programları ve lisansüstü programlardan mezun olan bireyler cevaplayıcıların (%46,4)'lük kısmını oluşturmaktadır. Ankete katılan 10 yıl ve daha fazla çalışanların oranı (%42)'dir.

Cevaplayıcıların (%32,2)'si buldukları işletmede 1 yıl veya daha az süre ile çalıştığını belirtirken, 2 ile 5 yıl aralığında bir süre ile çalıştığını söyleyenlerin oranı ise (%39,5) olarak tespit edilmiştir. Anket uygulamasına katılım gösteren restoran işletmeleri yöneticilerinin içerisinde; işletme sahibi, restoran müdürü, aşçıbaşı ve şef garson vb. pozisyonlarda yer alan kişilerden oluşmaktadır. Alt, orta ve üst kademedeki oluşan yönetici pozisyonlarının dağılımında bir denge söz konusudur. Bu dengeğin ağır basan tarafını alt kademe yöneticileri (%38) oluşturmaktadır.

### **3.5.2. Restoran İşletmelerine İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi**

Anket formunun üçüncü bölümünü oluşturan bu kısımda; işletmelerin türü, sahip oldukları işletme belgesi, hizmet süresi, toplam kapasitesi ve servis türü bilgilerine yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında 120 restoran ve cafe&restoran tarzı işletmelere erişilmiştir. Bazı işletmelerde anket çalışmasına yöneticilerden bir tanesi katılırken bazılarında ise birden fazla yönetici katılım sağlamıştır. İşletmelere ait bilgiler Tablo 3.2'de yer almaktadır. Anket uygulamasına katılan yöneticilerin büyük bir bölümü (%56,1) bağımsız restoran işletmelerinde görev yapmaktadırlar. Bağımsız restoran işletmelerinde yer alan üst, orta ve alt kademe yöneticiler anket uygulamasına yönelik katılım teklifini oldukça olumlu karşılamışlardır.

**Tablo 3.2 :** Restoran İşletmeleri Özellikleri ile ilgili Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı.

<u>İŞLETME ŞEKLİ</u>	n	%
Bağımsız Restoran	67	56,1
Zincir Restoran	40	33,2
Otel Restoranı	13	10,7
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<u>SAHİP OLUNAN İŞLETME BELGESİ</u>	n	%
Turizm Bakanlığı İşletme Belgesi (n=13 işletme otel işletmesine bağlı)	48	40,0
– 1.sınıf restoran	20	
– 2.sınıf restoran	15	
Belediye İşletme Belgesi	72	60,0
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<u>İŞLETMENİN HİZMET YILI</u>	n	%
1 yıl ya da daha az	17	14,1
2-5 yıl	37	30,5
6-9 yıl	34	28,5
10 yıl ya da daha fazlası	32	26,9
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<u>İŞLETME SERVİS KAPASİTESİ (KUYER SAYISI)</u>	n	%
50 ya da daha az	64	53,2
51-100	29	23,9
101 ya da fazlası	27	22,9
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<u>PERSONEL SAYISI</u>	n	%
20 ya da daha az	86	72,0
21-50 arası	25	20,5
51 ya da fazlası	9	7,5
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
<u>SERVİS ŞEKLİ</u> ( n sayısı örnekleme hacmini geçmektedir.)	n	%
Alakart	95	64,3
Tabldot	6	4,2
Selfservis	47	31,5
<b>TOPLAM</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Zincir ve otel işletimlerinde anket uygulamasının yerine getirilmesi için bizzat izin istenmesine rağmen bazı işletme kuralları ve anket uygulamasına yönelik tereddütü olan yöneticiler katılım sağlamamıştır. Katılım sağlayan işletmelerin %40'lık bir oranı Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından verilen işletme belgesine sahip işletme yöneticileridir. İzmir ilinde 63 Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli restoran işletmesi bulunmaktadır. Anket uygulaması kapsamında bakanlık belgeli 1.sınıf veya 2.sınıf (içerisinde eğlence ve müstakil mekânlarda bulunan) restoranlardan sadece 35 tanesine ulaşılabılmıştır.

Ulaşılamayan işletmeler ise Covid-19 salgınından dolayı geçici süreliğine ya da tamamen faaliyetlerine son vermiştir. Anket uygulamasına katılan işletmelerin hizmet süreleri kapsamında değerlendirildiğinde %59'lık bir bölümü 2 -9 yıllık bir zaman aralığından günümüze kadar hizmet vermektedir. Kuver sayıları üzerinden işletmelerin hizmet kapasiteleri değerlendirildiğinde de 50 ve daha az sayıda kuver sayısı olan 64 işletme (%53,2) bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında 86 işletmede, 20 veya daha az sayıda personel hizmet vermektedir. Bu sayı işletmenin kapasitesindeki azlık ile ilişkilidir. Anket uygulamasına katılım sağlayan restoran işletmelerinin servis şekillerinde müşterilerin mönü aracılığıyla kendi istedikleri ürünleri tercih edebilme imkânı tanıyan alakart servis şekli %64, 3'tür.

### **3.5.3. Cevaplayıcıların Kriz Kavramı İle İlgili Bilgilerinin İncelenmesi**

Anket uygulamasının ilk bölümünde Cevaplayıcıların kriz kavramı hakkındaki bilgi düzeyleri, bilginin edinildiği kaynak, çalıştıkları süreç boyunca deneyimledikleri kriz olayları ve türleri, kriz olaylarına karşı kriz planları veya acil eylem planlarının olup olmadığı, bir yiyecek-içecek işletmesini en fazla etkileyecek kriz durumu veya türlerinin neler olduğu ve kriz ile ilişkili literatürde yer alan hususlara yönelik cevaplayıcıların düşüncelerinin ne derece etkilediğinin gözlemlenmesini içeren 11 soru cümlesine yer verilmiştir

**Tablo 3.3:** Kriz Kavramı ile İlgili Soruların Sonuçları

<b>1. soru: Kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında daha önceden bilgi edindiniz mi?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	158	77,1
Hayır	47	22,9
<b>2. soru: Kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında bilgi edindiğiniz ilk kaynak?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Televizyon ve radyo	47	22,9
Sempozyum, kongre veya panel	32	15,6
Kitap, gazete veya yayımlanmış akademik eserler	26	12,7
İnternet veya sosyal medya	53	25,9
<b>3. soru: Çalıştığınız Dönem Boyunca İşletmenizde Herhangi Bir Kriz Durumu Yaşadınız mı?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	141	68,8
Hayır	64	31,2
<b>4. İşletmenizde meydana gelen krizde hangi etkenler etkili olmuştur? (Birden fazla işaretleme imkânı olduğundan örneklem sayısında yükselme ortaya çıkmaktadır)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Teknolojik Etkenler	20	10,5
Doğal Felaketler	23	12,0
Ekonomik Etkenler	70	36,4
Sosyo- Kültürel Etkenler	22	11,4
Politik ve Yasal Etkenler	22	11,4
Örgütsel Etkenler	37	19,3
<b>5. soru: İşletmenizde herhangi bir kriz türü için önceden hazırlanmış bir kriz planı veya acil eylem planı var mı?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	78	38,0
Hayır	87	42,4
Bilgim yok	40	19,5
<b>6. soru: İşletmenizde kriz planı veya acil eylem planı hangi kişiler veya kurumlar tarafından hazırlanmıştır?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Danışmanlık kuruluşları	7	7,9
İşletme üst yönetimi	55	61,8
İşletme içi ve dışı uzman kişilerin oluşturduğu kriz yönetimi ekipleri	22	24,7
Bilgim yok	5	5,6
<b>7. soru: Sizce bir yiyecek-içecek işletmesini en çok etkileyecek kriz türleri nelerdir? (Birden fazla işaretleme imkânı olduğundan örneklem sayısında yükselme ortaya çıkmaktadır)</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Finansal sorunlar	98	27,4
Hijyen ve gıda zehirlenmeleri	82	23,0
Müşteri ilişkileri ve İletişim bozukluğu	66	18,4
Paydaşlarla ile yaşanan sorunlar	27	7,6
Ekipman ve personel eksikliği	79	22,0
Salgın hastalık	6	1,6
<b>8. soru: Kriz süreci işletmeler için bir fırsat dönemi olabilir mi?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	123	60,0
Hayır	82	40,0
<b>9. soru: Krizler, işletmelerin yaşam süreçleri içerisinde mutlaka yer alan ve karşılaşılabildikleri bir olay mıdır?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	170	82,9
Hayır	35	17,1
<b>10. soru: Krizlerin olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında gerekli derslerin alınması gerekli midir?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	174	84,9
Hayır	31	15,1
<b>11. soru: Krizlerden kaçmak kadar krizlere karşı koruyucu önlemler alınması da işletmeler için bir çözüm önerisi midir?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	150	73,2
Hayır	55	26,8

Bu bölümde elde edilen veriler Tablo 3.3’de belirtilmektedir. Aşağıda soru ifadeleri tek tek ele alınıp, yorumlanmıştır.

*1. soru: Kriz ve Kriz yönetimi kavramları hakkında daha önceden bilgi edindiniz mi?* Sorusuna cevaplayıcıların (%77, 1)’lik kısmı evet yanıtını vermiştir. Araştırma kapsamında restoran işletmeleri yöneticilerinin büyük bir kısmının kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında daha önceden bilgi sahibi oldukları belirlenmiştir. (%29, 9)’lük bir kesim ise bu kavramları daha önceden duymadıkları anlaşılmaktadır.

*2. soru: Kriz ve Kriz yönetimi kavramları hakkında bilgi edindiğiniz ilk kaynak?* 1. soruya evet yanıtını veren cevaplayıcılara, bu soru ifadesi ile ilişkili olarak elde edinilen bilginin ilk kaynağının ne olduğu sorulmuştur. Cevaplayıcıların (%31, 5)’i televizyon, radyo ile internet, sosyal medya seçeneklerini en fazla tercih etmiştir. Cevaplayıcılar bu durumu, gündelik haber kuşaklarında yer alan ülke gündemi ve haber programlarındaki yayın akışı içerisinde yer alan programlar ile birlikte akıllı cep telefonlar, bilgisayarlar aracılığı ile internet siteleri, sosyal medya mecralarından edinilen bilgilerin ağırlıklı olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanı sıra sektörel fuar veya diğer özel etkinliklerde verilen sunumlar, gazetelerde yer alan haber içerikleri ve hizmet içi eğitimler kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında ilk bilginin edinildiği kaynaklardır.

*3.soru: Çalıştığınız Dönem Boyunca İşletmenizde Herhangi Bir Kriz Durumu Yaşadınız mı?* Bu soru itibariyle cevaplayıcıların kriz olayları hakkında deneyimleri, işletmelerinin kriz durumlarına yönelik uygulamaları, kriz ile ilişkili ifadeler katılım düzeyi gibi sorular cevaplayıcılara yöneltilmiştir. Yiyecek-İçecek sektöründe ya da mevcut işletmede çalışan cevaplayıcıların (%68,8)’i çalıştıkları süre boyunca herhangi bir kriz durumu ile karşılaştıklarını bildirmişlerdir. Sektörel açıdan da yiyecek-İçecek işletmeleri ve çalışanları küresel ve sektörel krizlerde doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenebilmektedirler.

*4. soru: İşletmenizde meydana gelen krizde hangi etkenler etkili olmuştur?* Cevaplayıcıların (%68, 8) çalıştıkları dönem boyunca herhangi bir kriz durumu ile karşılaştıklarını belirtmiştir. Bu karşılaşılan kriz

durumlarını kaynağı veya oluşmasını etkileyen hususun içeriğine bakıldığında (%37,1)'lik bir oranda ekonomik etkenlerin başrol oynadığı kriz türleri Cevaplayıcıların çalıştığı süre boyunca karşılaştığı kriz türlerinin başında gelmektedir. (%19)'luk bir kısım ise örgütsel sebeplerden dolayı oluşan kriz türleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Ekonomik etkenler kapsamında 10 yıl ve daha fazla süredir sektörde olan cevaplayıcılar ve çalışan işletmeler 2001 krizi ve 2008 küresel ekonomik krizinin etkilerini önemli derece de hissettiklerini belirtmiştir. Bazı işletmeler küçülme yoluna giderken bazı işletmeler ise tasfiye ya da işletmenin kapanma noktasına kadar geldiğini belirtmektedirler. Örgütsel açıdan ise, sektördeki işgören devir hızının yüksek olmasından ötürü personel eksiliği, kendini geliştiremeyen personellerin işe alımı, yönetim ile çalışanlar arasında yaşanan ücret ve diğer konulardan oluşabilecek durumlar belirtilmiştir. Bu iki yüksek oranlı kriz kaynağının yanı sıra (%12) oranında doğal felaketlerin yarattığı durumlar göz önüne alınmaktadır. İnsan kaynaklı yangınların yanı sıra depreme dayanıklı olmayan işletme yapıları ve günümüzde covid-19 vb. salgın hastalıkların yaratmış olduğu endişe ve korku ortamı krizlerin oluşumunda etkili olmaktadır.

5. soru: *İşletmenizde herhangi bir kriz türü için önceden hazırlanmış bir kriz planı veya acil eylem planı var mı?* Cevaplayıcıların (%42,4)'ü işletmelerin kriz durumları ve aciliyet gerektiren bir olay karşısında önceden hazırlanmış bir planın olmadığını belirtmiş. %38'lik bir oran ise işletmelerinde önceden hazırlanmış bir kriz planı ya da eylem planı bulunduğunu belirtirken, (%19,5)'lik bir bölüm ise bu husus hakkında bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Kriz planı bulunmayan işletmelerin kriz durumunun gidişatına göre bir yol çizdiklerini belirtirken, işletmesinde herhangi bir kriz planı olduğuna dair bilgisi olmayan yönetim kademesinin daha çok alt kademe yöneticilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

6. soru: *İşletmenizde kriz planı veya acil eylem planı hangi kişiler veya kurumlar tarafından hazırlanmıştır?* İşletmelerin kriz planı veya acil eylem planına sahip olduğunu belirten cevaplayıcılara, hazırlanılmış bu planların hangi kişi veya kurumlar tarafından tasarlandığı sorulmuştur. Bu

sorunun iletilmesi konunun içeriği için ilave bir bilgi elde edilmesine olanak sağlamaktadır. 205 cevaplayıcının yer aldığı araştırmada, işletmelerinde önceden hazırlanmış bir kriz planı veya acil eylem planı bulunduğunu bilen cevaplayıcı sayısı toplamda 78 kişidir. Bu kişilerin: (%70)'lik bir bölümü, işletmedeki kriz planlamaları veya acil eylem planlarının işletme içerisinde yer alan üst kademe yönetim tarafından belirlenmiştir. (%18,3)'lük bir kesim ise, işletme iç veya dış kaynaklarında yer alan uzman kişiler vasıtasıyla gerekli planlamaların tasarlandığını belirtmiştir. (%1.4)'lük bir kesim ise kriz planlamalarının önceden hazır olduğunu fakat hangi kişi veya kurumlar tarafından yapıldığını bilmediklerini belirtmişlerdir.

7. soru: *Sizce bir yiyecek-içecek işletmesini en çok etkileyecek kriz türleri nelerdir?* Bu soruda, finansal sorunlar, hijyen ve gıda zehirlenmeleri, müşteri ilişkileri, tedarikçi ve diğer paydaşlarla olan iletişim, ekipman ve personel eksikliği gibi birçok hususu seçme fırsatı sunulmuştur. Aynı zamanda bu şıklar arasında yer almayan etkenleri de belirtmeleri için bir seçenek verilmiştir. Bu hususlar doğrultusunda cevaplayıcıların önemli bir kısmı bir yiyecek-içecek işletmesini en fazla etkileyen kriz türü veya kaynağını finansal sorunlar (%48,8) ve hijyen ile gıda zehirlenmeleri (%40,5) hususlarında ortaya çıkacağı tespit edilmiştir. Finansal sorunlar her sektörde yer alan işletme için oldukça önemli bir kriz sebebidir. Borçların ödenememe, personel maaşlarının yatırılamaması, kredilerin yetersiz kalması gibi birçok hususu kapsamaktadır. Hijyen ve gıda zehirlenmeleri, yiyecek-içecek işletmelerinin en fazla üzerinde durması gereken bir konudur. Müşterilerin sağlığının bozulmasına sebep olabilecek kalitesiz ve düzgün şartlarda muhafaza edilmemiş ürünlerin sunulması işletme ve müşterileri adına oldukça kötü senaryoların oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Personel eksikliği (%22,0), müşteri ilişkileri ve iletişim bozukluğu da (%18,4) işletmeleri krize sürüklemeye oldukça önemli hususlardır. Salgın olarak belirtilen husus ise 2020 kapsamında etkisini gösteren covid-19 salgını ve bunun işletmeye yönelik sonucudur. Cevaplayıcılara yöneltilen her seçenek başlı başına bir kriz durumu ortaya çıkarabilmektedir. Fakat burada üzerinde durulması gereken

husus cevaplatcının geçmiş deneyimleri ile sektörel bilgileri kapsamında oluşabilecek bir kriz durumunun kaynağı ne olursa işletme bundan oldukça yoğun bir şekilde etkilenir sorusuna bir cevap aramaktır.

*8. soru: Kriz süreci işletmeler için bir fırsat dönemi olabilir mi?*

Bilindiği üzere her kriz süreci kendi içerisinde bazı fırsatlar barındırır. Bu fırsatlar işletmeler adına olabileceği gibi işletme içinde yer alan bireyler tarafından da kullanılabilen bir şans niteliği olabilmektedir. Bu soru cümlesinde farklı yönetim kademelerinde yer alan cevaplayıcıların ekonomik, doğal afet, işletme içi vb. birçok kriz durumunun işletmeler için birer fırsat barındırıp barındırmadığına yönelik bir sorudur. Cevaplayıcıların bu soruyu değerlendirirken daha çok ekonomik ve günümüzde meydana gelen covid-19 virüsü kapsamında değerlendirmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda cevaplayıcıların (%60)'ı kriz sürecinin işletme adına bir fırsat barındırabileceğini belirtirken, (%40)'ı kriz süreçleri işletmeler için bir fırsat dönemi değildir tercihinde bulunmuşlardır. Özellikle fırsat olabileceği yönünde tercihte bulunan cevaplayıcılar üst kademe yöneticiler ağırlıklı olmasına karşın, fırsat olmayacağını belirten cevaplayıcılar orta ve alt kademe yöneticilerin çoğunlukta olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra bağımsız bir şekilde işletilen işletmelerin sahiplerinin kriz sürecinin kendi işletmeleri için bir fırsat değil kötüye doğru bir dönüm noktası olarak belirtirken zincir işletme sahiplerinin bazıları ise işletmenin mevcut yapısının dayanıklılığı ve eksiklerinin öğrenilmesi ile hizmet kalitesinin farkının ortaya çıkarılması için bir fırsat olduğunu belirtmişlerdir.

*9. soru: Krizler, işletmelerin yaşam süreçleri içerisinde mutlaka yer alan ve karşılaşılabildikleri bir olay mıdır? Kriz durumları işletmelerin kuruluş sürecinden başlayarak çöküşüne veya daha gelişme sağladığı dönemlerde bile rastlayabilen bir olaydır. Bu olay karşısında işletmelerin daima tedbirli ve koruyucu önlem sahibi olmaları oldukça önemlidir. Cevaplayıcılara yöneltilen 9. soruda da kriz durumlarının işletmelerin yaşayış dönemleri içerisinde yer alabilen bir olay olup olmadığı sorulmuştur. 205 cevaplayıcının %82,9'u (n=170) krizlerin işletmelerin*

yaşamları boyunca muhakkak görebilecekleri ve var olan bir olay olduğu fikrine katılmaktadırlar. %17,1'i (n=35 kişi) ise, krizlerin işletmelerin yaşamsal evreleri içerisinde rastlayabilecekleri bir durum olmayabildiğini düşünmektedirler. Bu düşünceye sahip bireyler işletme içi oluşabilecek kriz durumlarının işletme içinde çabuk kontrol altına alınabileceği düşüncesi ile bu soruya yanıt vermişlerdir. Fakat oluşabilecek dış çevre kaynaklı küresel krizlerin işletmelere yansımaları düşünüldüğünde işletmelerin kriz durumları karşısında ne kadar hassas olduğu anlaşılabilir.

*10. soru: Krizlerin olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında gerekli derslerin alınması gerekli midir?* Krizlerin işletmelerin örgütsel yapıları ve finansal bilançoları gibi pek çok etken üzerinde bir yaptırım gücüne sahip olabilmektedir. İşletmelerin bazıları önceden alınmış koruyucu önlemler ve erken teşhis uygulamaları ile krizlerden minimum zararla ayrılabilirler. Fakat bazı işletmeler ise krizleri kabul etmeyip kriz süreci içinde gelişen etkiye göre tepki verebilmektedir. Bu iki durumda da işletmeler bazı dersler çıkarmaktadırlar. 10.soru kapsamında kriz sürecinden gerekli derslerin alınmasını belirten cevaplayıcı sayısı 174 kişi (%84,9) iken, olumlu veya olumsuz sonuçlardan gerekli derslerin çıkarılmasına gerek yok tarzında düşünceye sahip bireyler ise 31 kişi (%15,1) olarak değerlendirilmektedir.

*11. soru: Krizlerden kaçmak kadar krizlere karşı koruyucu önlemler alınması da işletmeler için bir çözüm önerisi midir?* Literatürde işletmelerin krizlere karşı gösterdikleri yaklaşımlardan biri olan krizden kaçma yaklaşımı, işletmelerin kriz durumlarına karşı alacakları önlemler ve verecekleri tepkilerin önemini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra krizlere karşı sadece kaçma yaklaşımı yerine erken tedbirler kapsamında koruyucu önlem mekanizmaları ile yapılacak öncü uygulamalarda işletmelerin krizlere karşı uygulayacakları faaliyetler arasında yer almalıdır. Cevaplayıcılara bu hususta sorulan 11. soru ile koruyucu önlemlerinde krizler karşısından bir çözüm önerisi olup olmadığıdır. Anket uygulamasına katılan restoran işletmeleri yöneticilerinin %73,2'si (n=150) koruyucu önlemlerinde krizden kaçma yaklaşımı gibi kriz durumlarına göre bir

çözüm önerisi değeri taşımakta olduğunu belirtirken, %26,8'i (n=55) ise koruyucu önlemler alınsa daha krizlerin kontrol edilemeyeceği ve krizlere yönelik bir çözüm önerisi değeri taşımadığını tespit edilmiştir.

### 3.5.4. Kriz Yönetimi Uygulamaları Önermelerine Verilen Yanıtlar

Cevaplayıcılara kriz yönetim ile ilgili yöneltlen 23 ifadeye yönelik verdikleri yanıtların ortalaması ve standart sapması bu başlık altında ele alınmıştır. Tablo 3.4. 'de soru ifadeleri ve verilen yanıtlar ile ilgili detaylar yer almaktadır.

**Tablo 3.4:** Kriz Yönetimi Uygulamaları Önermeleri ve Yanıtları

SORU İFADELERİ	MİN	MAX.	ORT	STANDART SAPMA
1. Kriz Sürecinde İşletmenin Haftalık İş Günü sayısını Azalır.	1	5	3,0	1,3
2. Görev Süresi Uzun Olan Personeller İşten Çıkarılarak Yerine Yeni Personeller Alınır	1	5	1,9	0,8
3. Kriz Döneminde Mevcut Mönü Yapısı Düzenlenir Ya Da Değiştirilir.	1	5	3,8	1,1
4. Kriz Öncesi Dönemde, İşletme Personellerinin Kriz Yönetimi Konusunda Gerekli Eğitimi Almalıdır.	1	5	3,9	1,1
5. Televizyon, Sosyal Medya, Gazete Veya Radyo Gibi Medya Araçlarına Gerekli Reklamlar Verilmelidir.	1	5	3,6	1,0
6. İşletme Personelleri Kriz Sürecinde İşten Çıkarılmalı Veya Ücretsiz İzne Ayrılmalıdır.	1	5	2,9	1,3
7. Kriz Dönemlerinde Müşterilere İndirimler, Promosyonlar Ve Özel Tekliflerde Bulunulmalıdır.	1	5	3,5	1,0
8. Yeni Hizmet Kollarının Oluşturulmalı Ve Pazarlanmalıdır (Catering Ve Özel Etkinlikler Gibi)	1	5	3,4	1,1
9. Yeni Ürünlerin Üretilmesi Ve Pazarlanması Sağlanmalıdır.	1	5	3,6	1,1
10. İşletme Hizmetlerinin Sınırlandırılması İle Maliyetler Azaltılmalıdır.	1	5	3,4	1,1
11. İşletmedeki Servis Ve Mutfak Bölümlerinde Daha Ucuz İkame Ekipmanlar Kullanımı İle Maliyetler Azaltılmalıdır.	1	5	2,0	0,9
12. Planlanan Ödemelerin Ertelemesi Veya Başka Bir Tarihe Uzatılması Sağlanmalıdır.	1	5	4,4	0,6
13. Devlet Kurumlarından Destek Paketleri Talep Edilmelidir.	1	5	4,3	0,9
14. Kriz Sürecinde İşletme Borç Ve Ödemeleri Dondurulmalı Veya Azaltılmalıdır.	1	5	4,2	1,0
15. Kriz Sürecinde, Ulusal Vergi Ödemeleri Zamanında Gerekli Esneklik İşletmelere Gösterilmelidir.	1	5	4,4	0,9
16. Kriz Sürecinde, Belediyelerin Vergi Ödemeleri Sürecinde İşletmelere Esnek Ödeme Kolaylığı Sağlanmalıdır.	1	5	4,3	0,9
17. Kriz Öncesi Dönemde Ulusal Veya Yerel Restoran Birliklerine Dâhil Olmak, Kriz Dönemlerinde Birlik Ve Devlet Kurumları İle Sürekli İrtibat Halinde Bulunulmalıdır.	1	5	4,1	0,9
18. Ticari Firmalar İle Ortak Pazarlama Kampanyaları Oluşturmak (Örneğin; Visa Ve Mastercard Gibi).	1	5	3,9	1,0
19. Kriz Sürecinde İşletmelerin Yetersiz Kamuoyu İlişkileri Ve Sosyal Medya Yönetimi Kriz Durumunun Şiddetlenmesinin Neden Olur.	1	5	3,9	0,8
20. Kriz Sürecinde, İşletme İç Ve Dış Çevresine Yönelik İletişim Faaliyetleri Güçlendirilmelidir.	1	5	4,0	0,9
21. Kriz Yönetimi, İşletme İtibarı Ve İmajı Üzerinde Oldukça Etkilidir.	1	5	4,0	1,0
22. Kriz Sonuçları, Sektörde İstihdam Edecek Personeli Ve Girişimciyi Etkiler.	1	5	4,3	0,8
23. Kriz Sonuçları, İşletmelerin Yapısında Ve Yaşamında Önemli Değişikliklere Neden Olur.	1	5	4,1	1,0

### 3.5.4. Kriz Yönetimi Uygulamaları Önermelerinin Faktör Analizi

Restoran işletmelerinde kriz yönetiminin önemi ve uygulanması hususunda cevaplayıcılara 23 ifade yöneltilmiştir. Bu kapsamda, birbiriyle ilişkili 23 adet değişkenin bir araya getirilerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal açıdan anlamlı faktör boyutları bulmayı, keşfetmeyi ve aynı niteliğe sahip değişkenleri az sayıda faktör ile açıklamayı sağlayan faktör analizi tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2019:133).

Faktör analizi tekniği kullanılmadan önce önermelerde yer alan ifadelerin genel bir güvenilirlik düzeyine bakılmıştır. Güvenilirlik düzeyinin ölçülmesinde alfa katsayısı, önerme içinde bulunan ifadelerin iç tutarlılığı veya uyumluluğunun ölçülmesi sağlanılmaktadır (Lorcu, 2015:206). Bu hususta Cronbach's Alpha değeri üzerinden ifadelerin güvenilirlik düzeyi belirtilmektedir. 23 ifadeden oluşan ve 5'li Likert tekniği ile hazırlanmış önermelerin *Cronbach's Alpha değeri: 0,834* olarak bulunmuştur. Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Sipahi vd,2010:89). Lorcu'ya (2015:208) göre, 0,80 ve 1 arasında yer alan Cronbach's Alpha değerinin yüksek derecede güvenilirlik belirttiğini ifade etmektedir. Araştırma kapsamında bulunan Cronbach's Alpha değeri beklenen değerler arasında yer aldığından güvenilirliğinde bir sorun tespit edilmemiştir.

Tablo 3.5'de, kriz yönetimi hususunda belirtilen ifadelerin kaç faktör altında gruplandığı, faktörlerin açıklayıcılık düzeyleri, faktör yükleri ve faktörlerin kendi aralarındaki güvenilirlik düzeyleri hakkında bilgiler verilmiştir. Ankette yer alan önermelerin faktör analizine tabi tutulması için gerekli ön koşul KMO ve Bartlett's Test Değerleridir. Değişkenler arasında yeterli ilişki olup olmadığını belirten Bartlett's Testindeki (p değerinin: 0, 05) anlamlılık derecesinin düşük olması dâhilinde ilk koşul yerine getirilmiş olur. Bu araştırmada (Sig: 0,00<0,05) değeri ilk koşulu karşılamaktadır.

Diğer bir koşul *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*) örneklem yeterliliği değeridir. Bu değer değişkenler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygun olup olmadığını belirtir. *KMO* değeri; 0,70 ve 0,80 arası iyi, 0,80 ve üstü ise mükemmel bir değer olarak ifade edilmektedir (Sipahi vd,2010). Bu araştırma kapsamında bulunan 0,817 değeri faktör analizinin uygulanabilmesi açısından oldukça yeterli bir değerdir.

23 ifadenin faktör analizi tekniği kapsamında varimax metodu ve 0,40 kesinlik değeri üstünde yer alan faktörlerin boyutlandırılması işlemi uygulanmıştır. Bunun sonucunda Kriz yönetimi kavramının 1 faktör yükü ve üzeri faktör gruplarının %55,71'lik bir açıklayıcılık oranı ile 5 alt faktör boyutu tespit edilmiştir. Bu faktör boyutlarının adları literatürde yer alan bilgiler ve ifadeler ile ilişkili bir şekilde düzenlenmiştir. Faktörlerin belirtilen kesinlik değerleri veya faktör değerleri olarak belirtilen oranlar arasında ifadelerin diğer faktör grupları oranlarına yakınlığı hususunda faktör yükleri arasında 0,10'luk bir fark gözetilerek analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

Kriz yönetiminin 5 alt boyutunun açıklayıcılık değerleri %50'in üstünde bir açıklayıcılık değerine sahip olması araştırma kapsamında kabul edilebilir bir düzey olarak belirtilebilir. Kriz yönetiminin alt boyutlarının teker teker güvenilirlik düzeylerine bakıldığında, İnsan kaynakları boyutu haricinde diğer boyutların uygun görülen 0,70'lik güvenilirlik düzeyinde veya üstünde olduğu gözlemlenmiştir. Bu düzeyler, boyutların güvenilirliği açısından yeterli olabilecektir. Fakat insan kaynakları boyutu içerisinde yer alan ifadelerin azlığı ve örneklem sayısının yeterli düzeyde olmaması gibi hususlardan ötürü oluşan 0,681'lik güvenilirlik değeri, Sipahi ve diğeri (2010,89) tarafından belirtilen hususlardan dolayı 0,60 değeri ve üstü değerlerinin de kabul edilebilir bir oran olduğunu belirtmektedirler.

**Tablo 3.5. Kriz Yönetimi Uygulamaları Faktör Analizi Sonuçları**

FAKTÖRÜN ADI	İFADELER	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK
<b>İnsan Kaynakları</b>	1- Kriz sürecinde işletmelerin haftalık iş gücü sayısı azalır.	0,557	<b>5,198</b>	<b>0,681</b>
	2-Görev süresi uzun olan personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınır	0,565		
<b>Finansman</b>	4-Kriz öncesi dönemde işletme personellerinin kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almalıdır.	0,482	<b>7,060</b>	<b>0,701</b>
	3-Kriz döneminde mevcut mönü yapısı düzenlenir ya da değiştirilir	0,502		
	6- İşletme personelleri kriz sürecinde işten çıkarılmalı veya ücretsiz izne ayrılmalıdır	0,697		
	10- İşletme hizmetlerinin sınıflandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.	0,658		
<b>Pazarlama</b>	11-İşletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ikame ekipmanlar kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.	0,492	<b>7,421</b>	<b>0,720</b>
	5-Televizyon, sosyal medya, gazete veya radyo gibi medya araçlarına gerekli reklamlar verilmelidir.	0,619		
	7- Kriz dönemlerinde müşterilere indirimler, promosyonlar ve özel tekliflerde bulunulmalıdır.	0,678		
	8-Yeni hizmet kolları oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (Catering ve Özel etkinlikler gibi)	0,661		
<b>Devlet Desteği</b>	9-Yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanmalıdır.	0,612	<b>25,660</b>	<b>0,810</b>
	12-Planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanmalıdır	0,492		
	13-Devlet kurumlarından destek paketleri talep edilmelidir.	0,542		
	14-Kriz sürecinde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır	0,717		
	15-Kriz sürecinde ulusal vergi ödemeleri zamanında gerekli esneklik işletmelere sağlanmalıdır.	0,770		
	16-Kriz sürecinde belediyelere vergi ödenme sürecinde işletmelere esnek ödeme imkânı tanınmalıdır.	0,752		
	17-Kriz öncesinde ulusal ve yerel restoran birliklerine işletmelerin katılması ve kriz dönemlerinde devlet kurumları ve birlik ile sürekli irtibat halinde bulunmalıdır.	0,531		
	18-Devlet kurumları ve Ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturmak (Örneğin: Visa ve Mastercard gibi)	0,487		
<b>Örgüt ve Sektör</b>	19-Kriz sürecinde işletmelerin yetersiz kamuoyu ilişkileri ve sosyal medya yönetimi kriz durumunun şiddetlenmesine neden olur.	0,647	<b>10,371</b>	<b>0,731</b>
	20-Kriz sürecinde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.	0,665		
	21- Kriz yönetimi, işletme itibarı ve imajı üzerinde oldukça etkilidir.	0,674		
	22-Kriz sonuçları, sektörde istihdam edilecek personel ve girişimciyi etkiler.	0,561		
	23-Kriz sonuçları işletmelerin yapısında ve yaşamında önemli değişikliklere neden olur.	0,635		
<b>TOPLAM:</b>			<b>55,710</b>	<b>0,834</b>
<b>Kaiser Meyer Olkin (KMO) Ölçek Geçerliliği: 0.817</b> <b>df: 253</b> <b>(Bartlett's Test) Sig: 000</b>				

### 3.5.5. Normallik Varsayımı Testi

Normallik testi, parametrik analizlerin kullanılabilmesi için yapılması gereken ilk varsayımdır (Sipahi vd., 2010:65). Konu ile ilişkili olan bağımlı veya bağımsız değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığının kontrol edilmesi için birçok yöntem literatürde mevcuttur. SPSS programında da yer alan ve araştırmada üzerinde uygulanan normallik testleri; Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk'dir.

Kolmogorov-Smirnov testi, örneklem sayısının büyük olduğu ölçeklerde kullanılması tavsiye edilir. Shapiro-Wilk testi ise örneklem sayısının küçük olduğu ölçeklerde kullanılabilir. Gözlem sayısının 30 veya 50'nin altında olması durumunda Shapiro-Wilk testi sonuçları incelenirken, 50 ve üstü gözlem sayısı olan ölçeklerde Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına bakılmaktadır (Sipahi vd., 2010,66; Lorcu, 2015:102). Bu araştırma kapsamında 205 gözlem sayısına ulaşıldığından dolayı Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına bakılmıştır.

Normallik varsayımı testinden önce faktör analizi yöntemiyle 5'li Likert ölçeğinde bulunan 23 ifadenin kriz yönetimi kapsamında 5 alt boyutta gruplandığı belirtilmiştir. Bu 5 alt grup içerisinde yer alan ifadelerin hepsinin kendi boyutları altında ortalamaları dikkate alınarak normallik testine tabi tutulmuştur. Bu 5 alt boyutun normallik testi sonuçları özetle:

- “Devlet desteği” olarak belirtilen alt boyutun içerisinde 6 ifadeye yer vermektedir. Bu ifadelerin ortalaması kapsamında normallik testi sonuçları: Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi (Sig: ,200<0, 05) olarak tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra boyutun anlamlılık testi açısından oldukça önemli bir belirteçte çarpıklık ve basıklık düzeyleridir. Skewness ve Kurtosis olarak da belirtilen bu iki belirteç düzeyleri değişkenlerin anlamlı bir şekilde dağıldığının önemli bir göstergesidir. Yapılan test kapsamında: Skewness - 1,289 olarak gözlemlenmiştir. Kurtosis 1,744 olarak belirlenmiştir. Bu belirtilen oranlar George ve Mallery'e (2010)

göre, +2,00 ve -2,00 aralığında olan Skewness ve Kurtosis oranlarına sahip değişkenlerin normal bir dağılım göstermektedir.

- “Pazarlama” olarak belirtilen kriz yönetimi alt boyutu içerisinde 5 ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadelerin toplam ortalamasının normallik testi sonuçları: Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi (Sig: ,075<0,05) olarak tespit edilmiştir. Skewness: - , 666 , Kurtosis : ,695 olarak tespit edilmiştir. Hair ve diğerlerine (2013) göre, +1,00 ve -1.00 aralığında olan Skewness ve Kurtosis oranlarına sahip değişkenlerin normal bir dağılım içinde olduğunu savunmaktadırlar.
- “Finansman” alt boyutu içerisinde 4 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin toplam ortalamasının normallik testi sonuçlarına göre, Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi (Sig: ,065<0, 05) olarak tespit edilmiştir. Skewness: -, 398 , Kurtosis: -,023 olarak tespit edilmiştir. Bu aralıklar Hair ve diğerlerine (2013) göre, +1,00 ve -1.00 aralığında olan Skewness ve Kurtosis oranlarına sahip değişkenlerin normal bir dağılım içinde olduğunu savunmaktadırlar.
- “Örgüt ve sektör” adlı alt boyut içerisinde 5 ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadelerin toplam ortalamasının normallik testi sonuçları: Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi (Sig: ,151<0, 05) olarak tespit edilmiştir. . Skewness: - , 751 Kurtosis: , 489 olarak tespit edilmiştir. Hair ve diğerlerine (2013) göre, +1,00 ve -1.00 aralığında olan Skewness ve Kurtosis oranlarına sahip değişkenlerin normal bir dağılım içinde olduğunu belirtilmiştir.
- “İnsan kaynakları” alt boyutu kendi içerisinde 3 ifadeye ayrılmıştır. Faktör analizindeki güvenilirlik düzeyi sınırsal bir oranda olsa dahi normallik testi kapsamında değerlendirilmektedir. Kolmogorov-Smirnov anlamlılık düzeyi (Sig: ,051<0,05) olarak tespit edilmiştir. Skewness: -, 326 , Kurtosis: ,025 olarak tespit edilmiştir. Bu aralıklar Hair ve diğerlerine (2013) göre, +1,00 ve -1.00 aralığında olan Skewness

ve Kurtosis oranlarına sahip değişkenlerin normal bir dağılım içinde olduğunu savunmaktadırlar. Belirtilen kriz yönetiminin 5 alt boyutu da T-testi ve Anova gibi parametrik testlerin yapılması için gerekli olan normallik dağılımı varsayımını yerine getirmektedir.

### **3.5.6. Kriz Yönetimi Alt Boyutları arasındaki Korelasyon Analizi**

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmasına dikkat etmeden aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünün belirlenmesi amacıyla kullanılan istatistiki bir yöntemdir (Sipahi vd., 2010:143). Bu bölümde faktör analizi yöntemi ile kriz yönetiminin 5 alt boyutunun kendi aralarındaki ilişki derecesini ve yönünü belirlemek amaçlanmıştır. Tablo 3.6'da kriz yönetimi uygulamalarının 5 alt boyutunun (Sig. <0,01) düzeyindeki korelasyon ilişkisi belirtilmektedir.

Korelasyon tablosunda üzerinde durulması gereken iki husus alt boyutların p değerleri ve korelasyon katsayısıdır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasında bulunan ilişkinin miktarının tespiti ve yorumlanması amacıyla kullanılan önemli bir göstergedir. Büyüköztürk'e (2019:32) göre, korelasyon katsayısının "1, 00" olması mükemmel bir pozitif ilişki olduğunu, "-1,00" katsayısının ise mükemmel bir negatif ilişki oluşunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, "0,70 ile 1,00" arasında olan katsayı yüksek ilişki düzeyi, "0,70 ile 0,30" arasındaki katsayıların orta dereceli bir ilişkinin olduğunu, "0,30 ile 0,00" arasında olan katsayı ise düşük düzeyli bir ilişkinin varlığını belirtmektedir

Tablo 3.6'a göre , Devlet desteği ifadelerinin ortalaması ile örgüt ve sektör ifadelerinin ortalamaları arasında yüksek düzeyde (p: 0,740), pozitif ve anlamlı (p 0, 00<0, 01) bir ilişki olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları, pazarlama, finansman, devlet desteği ile örgüt ve sektör boyutları arasında "0, 70- 0, 30" arasında olan korelasyon katsayıları bu alt boyutlar arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı birer ilişki olduğu gösterilmektedir.

**Tablo 3,6:** Kriz Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Tablosu

		<b>Devlet Desteği</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>	<b>Pazarlama</b>	<b>Finansman</b>	<b>Örgüt ve Sektör</b>
<b>Devlet Desteği</b>	Pearson Correlation Sig (2-tailed) N	1  205				
<b>İnsan Kaynakları</b>	Pearson Correlation Sig (2-tailed) N	,358**  ,000 205	1  205			
<b>Pazarlama</b>	Pearson Correlation Sig (2-tailed) N	,619**  ,000 205	,619**  ,000 205	1  205		
<b>Finansman</b>	Pearson Correlation Sig (2-tailed) N	,446**  ,000 205	,426**  ,001 205	,350**  ,000 205	1  205	
<b>Örgüt ve Sektör</b>	Pearson Correlation Sig (2-tailed) N	,740**  ,000 205	,508**  ,000 205	,361**  ,000 205	,311**  ,000 205	1  205

\*\* (p. <0,01)

### 3.5.7 T-testi ve Anova Testine İlişkin Analiz ve Bulgular

Kriz yönetimi uygulamalarının 5 alt boyutu, normallik varsayımına göre parametrik (ortalama) testlerden T-testi ve Anova testinin uygulanması için uygun durumdadır. Bu araştırmada bağımsız iki örnek T-testi

(Independent-Samples T-testi) ve Tek yönlü Varyans Analizi (Anova) teknikleri kullanılmıştır. Birbirinden bağımsız iki kategoriden oluşan iki grubun ortalaması arasında farklılıkların karşılaştırılmasında T-testi analizi, ikiden fazla bağımsız grup ortalamasının arasındaki farklılık içinde Anova testinin uygun olduğu belirtilmiştir (Lorcu, 2015:101)

### 3.5.7.1. T-testi Bulguları

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ve işletme bilgileri içerisinde yer alan iki kategorilik grupları ile anket formunda yer alan kriz yönetimi uygulamaları önermeleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için T-testi analizi kullanılmıştır. Servis şekli içerisinde yer alan tabldot grubuna yetersiz katılım sağlanması sebebiyle self-servis grubu ile birleştirilmiştir. İşletme bilgileri bölümünde yer alan bir diğer soru grubu olan personel sayılarında, 51 ve üstü çalışana sahip yeterli sayıda işletmenin olmayışı nedeniyle 21-50 çalışan sayısı aralığı grubu ile birleştirilmiştir.

Tablo 3.8'de belirtilen T-testi sonuçlarına göre, cevaplayıcıların cinsiyetine göre sadece örgüt ve sektör alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir ( $p: 0.001 < 0.05$ ). Bu anlamlı farklılık erkeklerin, kadınlara göre örgüt ve sektör içerisindeki kriz yönetimi uygulamalarına yönelik tutum ve tercihlerine göre değişmektedir. Devlet desteği alt boyutu ile işletme belgeleri arasında anlamlı bir farklılık ( $p: 0.035 < 0.05$ ) bulunmuştur. Anket uygulamasına katılım gösteren işletmelerin servis şekillerine göre devlet desteği ( $p: 0.030 < 0.05$ ), pazarlama ( $p: 0.031 < 0.05$ ) ile örgüt ve sektör ( $p: 0.005 < 0.05$ ) boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık, devlet desteği ile örgüt ve sektör alt boyutunda çok belirgin olmasa da pazarlama alt boyutunda iki servis şekli arasında fark daha belirgin düzeydedir. Pazarlama alt boyunda self-servis kullanan işletmeler alakart işletmelere göre mönü yapısı, fiyatlandırma vb. unsurlarda farklılık gösterebilmiştir. Örgüt ve sektör alt boyutu açısından alakart servis şeklini kullanan işletmeler self-servis kullanan işletmelerden farklılık göstermiştir. Bu farklılık işletmelerin yapısı, istihdam şartları, sektördeki itibarı ve diğer işletmeler ile olan iletişim gibi hususlar, farklılaşmaya neden olmuştur.

İşletmelerin personel sayıları ile kriz yönetimi uygulamalarının alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

**Tablo 3.7.** Levene's Testi Sonuçları

<b>Cinsiyet</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Örgüt ve Sektör	,335	,552
<b>İşletme Belgesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Devlet Desteği	,625	,080
<b>Servis Şekli</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Devlet Desteği	,350	,025
Pazarlama	,750	,125
Örgüt ve Sektör	,285	,035

T-testi öncesi değişkenlerin varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığını Levene's testi ile tespit edilir. Tablo 3.7'de Cinsiyet ile Örgüt ve sektör boyutu ile işletme belgesi ve devlet desteği boyutları arasında varyanslar homojen bir dağılım göstermektedir. Servis şekli boyutu ile Devlet desteği ve örgüt ve sektör boyutları arasında varyanslar homojen bir dağılım sergilememektedir. Servis şekli ile pazarlama boyutları arasında varyanslar homojen bir dağılım sergilemektedir. Bu Levene's testi sonuçları, Tablo 3.8'de yer alan ( $p < 0.05$ ) düzeyinde anlamlılık ifade eden değişkenleri kapsamında gerçekleşmiştir.

**Tablo 3.8.** T-testi Sonuçları

Demografik Özellikler		Devlet Desteği		İnsan Kaynağı		Pazarlama		Finansman		Örgüt ve sektör	
<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
Kadın	45	4,61	0,36	2,27	0,17	3,28	0,25	2,57	0,20	3,20	0,25
Erkek	160	4,22	0,63	2,29	0,34	2,64	0,39	2,46	0,36	4,29	0,49
T-testi		p: 0,374		p: 0,634		p: 0,665		p: 0,152		<b>p: 0,001</b>	
İşletme Bilgileri		Devlet Desteği		İnsan Kaynağı		Pazarlama		Finansman		Örgüt ve sektör	
<b>İşletme Belgesi</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
Bakanlık	48	4,50	0,54	2,36	0,26	3,37	0,37	2,65	0,29	3,34	0,37
Belediye	72	4,48	0,58	2,21	0,19	3,00	0,26	2,49	0,22	3,30	0,29
T-testi		<b>p: :0,035</b>		p: 0,443		p: 0,4006		p: 0,718		p: 0,993	
<b>Servis Şekli</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
Alakart	95	4,52	0,39	2,17	0,18	3,01	0,26	2,42	0,21	3,25	0,29
Self Servis	53	4,51	0,51	2,40	0,28	3,80	0,38	2,77	0,32	3,07	0,35
T-testi		<b>p:0.030</b>		p: 0,97		<b>p: 0.031</b>		p: 0,435		<b>p: 0.005</b>	
<b>Personel Sayısı</b>	<b>n</b>	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
20 ya da daha azı	86	4,69	0,38	2,28	0,18	3,18	0,26	2,51	0,20	3,38	0,27
21-50 arası	34	3,57	0,55	2,14	0,33	3,21	0,49	2,38	0,38	3,00	0,47
T-testi		p: 0,821		p: 0,086		p: 0,274		p: 0,130		p: 0,286	

p= <0.05 düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

### 3.5.7.2. Anova (Varyans) Testi Bulguları

Bu araştırma kapsamında anket formunda bulunan kriz yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile demografik ve işletme bilgileri içerisinde yer

alan ikiden fazla kategorik değişkene sahip gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. One-way Anova metodu kullanılarak anlamlı farklılığın belirlenmesi, “Post Hoc” testinde yer alan “Tukey”, “Scheffe” ve “LSD” testleri ile de gruplar arasında anlamlı farklılığın hangi değişkenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile ilgili Anova sonuçları Tablo 3.10’da , İşletme Özellikleri ile ilgili Anova testi sonuçları Tablo 3.11’de belirtilmektedir.

Anova Testinin ilk koşulu varyansların homojen dağılım sergileyip sergilemediğinin tespit edilmesidir. Değişkenlerin homojen bir dağılım sergilemeleri Post Hoc analizinde Tukey HSD, Scheffe ve LSD testlerinin uygulanabilirliği için gereklidir.. Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’da yer alan Anova testi sonuçları (p: <0.0.5) düzeyinde anlamlılık ifade eden değişkenlerin homojen bir dağılım sergiledikleri Tablo 3.9’ds tespit edilmiştir.

**Tablo 3.9:** Varyansların Homojen Dağılım Testi Sonuçları

Yaş	Levene Statistic	Sig.
Pazarlama	1.971	,100
Finansman	2.048	,089
Yönetici Pozisyonu	Levene Statistic	Sig.
Devlet desteği	2.179	,116
Pazarlama	1.175	,065
Finansman	,977	,378
Hizmet Süresi	Levene Statistic	Sig.
Örgüt ve Sektör	1.754	,085
İşletme Türü	Levene Statistic	Sig.
Finansman	,687	,250

Anova testi öncesinde demografik özellikler içerisinde mezun olunan okul grubunda yer alan lisansüstü grubu cevaplayıcı sayısının yetersiz olması sebebiyle lisans grubu ile birleştirilmiştir.

Yapılan Anova testi sonuçlarına göre, kriz yönetimi uygulamalarının alt boyutları ile demografik özelliklerin içerisinde bulunan; mezun olunan son okul, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi, işletme bilgileri içerisinde ise sadece işletme kapasitesi grupları ile kriz yönetimi uygulamalarının tüm alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır.

Yaş grubu ile pazarlama ve finansman alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Pazarlama alt boyutu (p. 0.048<0.05) düzeyinde anlamlıdır. LSD testine göre bu anlamlı farklılık, 34-41 yaş aralığı ile 18-25 yaş aralığı ile pozitif yönde (p. 0.009<0.05) , 26-33 yaş aralığı ile de pozitif yönde (p. 0.010<0.05) bir anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Finansman alt boyutu ile yaş grubu (p. 0.001<0.05) düzeyinde anlamlıdır. Tukey HSD testinde 34-41 yaş aralığı ile 18-25 yaş aralığı (p. 0.003<0.05) ve 26-33 yaş aralığı ile (p. 0.010<0.05) düzeyinde, Scheffe testinde 34-41 yaş aralığı ile 18-25 yaş aralığı (p. 0.012<0.05) ve 26-33 yaş aralığı ile (p. 0.032<0.05) düzeyinde ve LSD testine göre, 34-41 yaş aralığı ile 18-25 yaş aralığı (p. 0.000<0.05) ve 26-33 yaş aralığı ile (p. 0.001<0.05) pozitif yönde anlamlı farklılık belirtmektedir

Yönetici pozisyonları ile devlet desteği (p. 0.035<0.05), finansman (0.022<0.05) ve pazarlama (0.004<0.05) alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Devlet desteği alt boyutunda, üst yönetim ile alt yönetim arasında Tukey HSD (p. 0.027<0.05), Scheffe (p. 0.036<0.05) ve LSD (p. 0.010<0.05) testlerinde pozitif yönde anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Pazarlama alt boyutunda, üst yönetim ile alt yönetim arasında Tukey HSD (p. 0.027<0.05), Scheffe (p. 0.036<0.05) ve LSD (p. 0.010<0.05) testlerinde pozitif yönde anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Finansman alt boyutunda, üst yönetim ile alt yönetim arasında Tukey HSD (p. 0.017<0.05), Scheffe (p. 0.024<0.05) ve LSD (p. 0.006<0.05) testlerinde pozitif yönde, orta kademe ile alt kademe arasında Tukey HSD (p. 0.017<0.05), Scheffe (p. 0.016<0.05), LSD (0,004<0.05) testlerinde de pozitif yönde anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir

**Tablo 3.10:** Demografik Özelliklerin Anova Testi Sonuçları

Demografik Özellikler		Devlet Desteği		İnsan Kaynağı		Pazarlama		Finansman		Örgüt ve sektör	
Yaş	n	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
18-25	45	4.35	0.79	2.64	0.39	2.58*	0.38	2.23*	0.33	3.74	0.55
26-33	52	4.22	0.58	2.60	0.36	3.71*	0.51	2.53 *	0.35	2.01	0.41
34-41	55	3.95	0.53	1.92	0.28	2.68*	0.36	2.14 *	0.28	2.98	0.40
42-49	33	4.95	0.87	1.48	0.28	3.38	0.58	2.61	0.45	3.72	0.64
50 +	20	4.52	0.81	2.16	0.48	3.17	0.70	3.26	0.73	3.01	0.67
Anova Testi		p: 0.248		p: 0.068		p: <b>0.048</b>		p: <b>0.001</b>		p: 0.250	
Mezun Olunan Okul	n	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
İlk ve Ortaokul	19	4.83	1.29	2.07	0.47	2.19	0.50	2.10	0.48	3.69	0.84
Lise	90	4.61	0.48	2.32	0.24	3.55	0.37	2.87	0.29	3.58	0.37
Önlisans	34	4.88	0.76	2.30	0.35	2.80	0.43	2.52	0.30	3.15	0.49
Lisans	62	3.69	0.49	2.28	0.30	3.01	0.40	2.23	0.30	2.71	0.36
Anova Testi		p :0.724		p :0.745		p :0.678		p :0.811		p :0.205	
İşletmede Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
1 yıl ve az	66	4.61	0.55	2.50	0.30	3.39	0.41	2.73	0.33	3.23	0.39
2-5 yıl	81	4.74	0.52	2.31	0.25	3.14	0.34	2.44	0.27	3.41	0.37
6-9 yıl	23	4.85	1.01	1.94	0.40	2.65	0.55	2.60	0.54	3.28	0.66
10 yıl ve 35 fazla	35	3.57	0.60	1.80	0.30	2.98	0.50	2.27	0.38	3.08	0.52
Anova Testi		p: 0.856		p:0 .813		p: 0.465		p: 0.486		p: 0.294	
Sektörde Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
1 yıl ve az	31	4.86	0.94	2.47	0.44	3.09	0.55	2.59	0.46	3.86	0.69
2-5 yıl	56	4.22	0.56	2.61	0.34	3.53	0.47	2.62	0.35	3.16	0.42
6-9 yıl	32	5.93	0.89	2.36	0.41	2.62	0.46	2.39	0.42	3.07	0.54
10 yıl ve fazla	86	4.28	0.46	1.92	0.20	3.09	0.33	2.85	0.27	3.26	0.35
Anova Testi		p: 0.541		p: 0.206		p: 0.374		p: 0.99		p :0.160	
Yönetici Pozisyonu	n	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS
Üst Kademe	65	3.81*	0.47	1.85	0.23	2.32*	0.28	2.52 *	0.27	3.27	0.40
Orta Kademe	62	4.92	0.62	2.19	0.27	3.61	0.45	2.67*	0.33	2.96	0.37
Alt Kademe	78	4.61*	0.52	2.60	0.29	3.24*	0.36	2.54 *	0.28	3.51	0.39
Anova Testi		p: <b>0.035</b>		p: 0.310		P: <b>0.022</b>		p: <b>0.004</b>		p: 0.056	

**Tablo 3.11 : İşletme Özelliklerinin Anova Testi Sonuçları**

İşletme Bilgileri	Devlet Desteği	İnsan Kaynağı	Pazarlama	Finansman	Örgüt ve sektör						
<b>İşletme Kapasitesi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>
50 ve altı	64	4.89	0.46	2.50	0.23	3.32	0.71	2.78	0.26	3.51	0.39
51-100 arası	29	4.13	0.59	2.09	0.30	3.07	0.44	1.92	0.27	3.20	0.46
101 ve üstü	27	4.11	0.58	1.90	0.27	2.87	0.41	2.58	0.37	2.92	0.42
Anova Testi		p: 0.964		p: 0.886		p: 0.920		p: 0.334		p: 0.471	
<b>Hizmet Süresi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>
1 yıl ve daha az	17	4,96	1.14	2.02	0.37	3.35	0.61	2.41	0,44	3.14*	0.80
2-5 yıl	37	4.01	0.51	2.60	0.34	3.62	0.46	2,47	0.31	2.85	0.40
6-9 yıl	34	4.12	0.53	2.11	0.27	3.06	0.39	2.93	0.38	3.15*	0.37
10 yıl ve daha üstü	32	4.4.5	0.61	2.01	0.25	2.58	0.35	2.17	0.29	3.25*	0.40
Anova Testi		p: 0.694		p: 0181		p: 694		p :0.325		<b>p: 0.045</b>	
<b>İşletme Türü</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>
Bağımsız	67	4.25	0.42	2.24	0.21	3.09	0.30	2.61*	0.30	3.07	0.30
Zincir	40	4.33	0.54	2.47	0.29	3.20	0.38	3.31*	0.90	3.27	0.39
Otel	13	4.21	0.93	1.87	0.33	3.20	0.57	2.07	0.37	4.06	0.73
Anova Testi		p: 0.579		p: 0.379		p: 0.253		<b>p: 0.042</b>		p: 0.580	

\*Post hoc testi sonuçları ( p. < 0.05) düzeyinde anlamlılık ifade etmektedir.

Hizmet süresi ile örgüt ve sektör (p. 0.045<0.05) alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık LSD testine göre, 6-9 yıl aralığında hizmet verenler ile 1 yıl ve daha az (p. 0.018<0.05) ve 10 yıl ve daha fazla (p. 0.046<0.05) grupları arasında pozitif yönde olarak tespit edilmiştir.

İşletme türleri ile finansman alt boyutu arasında (p. 0.042<0.05) düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu anlamlı farklılık, zincir işletmeler ile bağımsız işletmeler arasında LSD testine göre (p.0.040<0.05) düzeyinde pozitif yönde gerçekleşmiştir.

### 3.5.8. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Bu araştırma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinin kriz yönetimi uygulamaları beş alt boyut üzerinden oluşmaktadır. Bu boyutlar: İnsan kaynakları, Finansman, Pazarlama, Devlet Desteği ve Örgüt ve sektördür. Kriz dönemindeki restoran işletmelerinin çalışanlarını ücretsiz izne çıkarması ve haftalık iş günü sayısında azalma yapma gibi birçok husus bu başlık altında kriz yönetimi uygulamaları içerisinde yer almaktadır. Finansman boyutunda, mevcut mönü yapısında fiyatlandırma değişikliğinde bulunma, işletme maliyetlerini azaltıcı önlemler alma ve bazı hizmet kollarının sınırlandırılmasını sağlanması gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Pazarlama boyutu: işletmelerin yeni hizmet kolları oluşturması ve kriz dönemlerinde müşterilere özel teklifler ve indirimler sağlayarak oluşacak kayıpları en aza indirilmesi sağlanır. Devlet desteği boyutunda Devletten talep edilen kredi desteklerinin ödemelerini ertelemek, borç ve ödemeleri dondurmak, vergi ödemelerinde esnek ödeme kolaylığı sağlanması restoran işletmelerinin beklediği uygulamalardır. Örgüt ve sektör boyutunda, işletmenin piyasadaki iletişim durumu, sektöre girecek yeni girişimci ve çalışanların krizlerden etkilenmeleri, işletmeleri imajını arttıracak birçok uygulamayı desteklemektedir.

Restoran yöneticilerinin cinsiyetleri ile örgüt ve sektör boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farklılık T-testi analizi ile belirlenmiştir. Bu fark kadın ve erkek bireylerin uygulamalara yönelik katılım ortalamaları ile açıklanmaktadır. Erkeklerin kadınlara göre, kriz dönemlerindeki örgütve sektörel uygulamalara daha fazla katılım sergilemektedir. Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile kriz yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu bu bulgulardan anlaşılmaktadır. Anova testi analizine göre, restoran yöneticilerinin yaş aralıkları ve işletmede buldukları pozisyonların kriz yönetimi uygulamaları ile anlamlı bir farklılık göstermektedir.34- 41 yaş aralığında bulunan yöneticiler ile 18-25 ve 26-35 yaşlarında bulunan yöneticilerin

kriz yönetimi uygulamalarının pazarlama ve finansman alt boyutlarında pozitif yönlü farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar yöneticilerin işletmede ve sektördeki çalışma süresi ile deneyimlerine göre ortaya çıkabilir. Yöneticilerin restorandaki yönetim pozisyonlarındaki değişimlerin kriz yönetimi uygulamalarına göre farklılık göstermektedir. Üst kademe yönetici ile alt kademe yönetici Devlet desteği, pazarlama ve finansman uygulamaları kapsamında pozitif yönlü farklılık göstermektedirler. Üst yönetimde yer alan yöneticilerin işletmedeki görev ve sorumluluklarının alt kademe yöneticilere göre daha geniş kapsamlı olması, kriz yönetimi ekiplerinde üst kademe yöneticilerin ağırlıkta yer alması farklı boyutlarında yaşanan farklılığın oluşmasına neden olabilmektedir. Sonuç olarak, demografik özellikler ile cevaplayıcıların kriz yönetimi uygulamaları değerlendirmeleri arasındaki anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir

Bu çalışmada, restoranların servis şekillerine göre kriz yönetimi uygulamalarına yönelik değerlendirmeler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Pazarlama boyutlarındaki kriz yönetim uygulamalarına self-servis hizmeti veren restoranların, alakart servis veren restoranlara göre daha fazla katılım göstermektedir. Özellikle self-servis işletmelerini alakart restoranlara göre çalışan sayısının az olması gibi sebepler kriz dönemlerinde pazarlama alanlarında yapılacak uygulamalara daha fazla yönelim sağlar.

İşletmelerin hizmet süreleri ile kriz yönetim uygulamalarına olan yönelimde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. 6-9 yıl arası hizmet veren işletmeler, 1 yıl ve daha az ve 10 yıl ve daha fazladır hizmet veren işletmeler ile arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 6-9 yıldır hizmet veren işletmelerin olgunlaşma dönemi içerisindeydir. 1 yıl ve daha az süredir hizmet veren işletmelerin piyasaya yeni giriş yapmış ve 10 yıl ve daha fazla hizmet veren işletmeler ise olgunlaşma sonrası dönemde olabilmektedir. İşletmelerin krizlere açık olduğu dönemler gelişme (büyüme) ve iflasla sonuçlanabilecek olgunlaşma sonrası çöküş sürecidir. Bu süreçte ekonomik sorunlar ön plandadır (Dinçer,1994). Dinçer'in bu

ifadeleri bu araştırma kapsamında hizmet süreleri arasında anlamlı farklılığı açıklamaktadır.

Bu araştırma kapsamında, işletme türleri ile kriz yönetimi uygulamaları değerlendirmeleri arasındaki farklılık, zincir ve bağımsız restoranlar arasında anlamlı düzeydedir. Bu farklılık finansal boyutlarda kendi belli etmektedir. Zincir işletmelerin sahip oldukları kurumsal güç ve etkin müdahale gücü bağımsız işletmelere göre daha az kayıpla atlatmalarına sebep vermektedir. Kriz yönetimi uygulamaları kapsamında bağımsız işletmelerin finansal birikim ve devlet desteği ile ayakta kalabilecek durumu bulunmaktadır. Bu durum işletme türleri ile kriz yönetimi arasındaki farklılığın bir belirtisidir. Kriz durumları ne kadar şiddetlenir ve uzarsa bağımsız işletmelerinde krize karşı gücü azalır. Doeg'in (2005) yaptığı araştırmada, yiyecek-içecek endüstrisinde yer alan işletmelerin en fazla karşılaştıkları sorunlar olarak finansal sorunları belirtmektedir. Bu finansal sorunların işletmelerin türlerine ve sahip oldukları finansal varlıklara göre şiddeti değişmektedir. Zincir işletmelerin kurumsal güçten aldığı destek ile finansal sorunlara karşı daha etkin bir çözüm yolu bulabilirken, bağımsız bir şekilde işletilen yiyecek-içecek işletmesi yaşanacak finansal sorunlar karşısında sağladığı birikim ve kredi destekleri ile ayakta kalabilmektedir.

Bu araştırma kapsamında, hazırlanmış bir kriz yönetim planı ya da acil eylem planı bulunan restoran işletmeleri oranı (38.1)'dir. Yılmaz (2004), konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu araştırmasında işletmelerin (%87,6)'sında kriz yönetimi planının olduğu belirtilmektedir. Köroğlu(2004) ise otel işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmada kriz yönetimi planı bulunan işletme (%63,6)'dır. Ayrıca Köroğlu (2004), (%90,9) oranının otel işletmelerinin kriz yönetim planlamalarını üst yönetimlerin yaptığını belirtirken, bu araştırmada bu oran (%61,8)'dir. Bu bulgular yiyecek-içecek işletmelerinin kriz yönetimi planlarına verdikleri önemi göstermektedir.

Araştırma içerisinde yer alan restoran işletmelerinin önemli bir bölümü devlet desteği ile sağlanabilecek kriz yönetimi uygulamalarına

daha çok ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Özellikle bağımsız işletmelerin devlet desteğine olan ihtiyacı diğer işletme türlerine göre daha fazladır. İsrail (2007), yiyecek-içecek işletmeleri için kriz yönetiminin önemini ve kullanılabilirliğini gösterecek en önemli boyutun devlet desteği olduğunu belirtmektedir.

. Kılıç'ın (2014) turizm işletmelerindeki istihdam ve eğitim durumu hakkında yaptığı araştırmada, 2011 TUIK verilerine göre, yiyecek-içecek işletmelerince çalışanların, ilkokul ve lise mezuniyet oranı (%40, 9) olduğunu belirtmektedir. Bu araştırma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinde yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin (%53,2)'si lise ve altında eğitim aldıkları tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yiyecek-içecek işletmelerinin kriz yönetimi uygulamalarında insan kaynakları, pazarlama, finansman, örgüt ve sektör ile devlet desteği alanlarında birçok uygulamada bulunabilirler. İşletmede yer alan personellerin kriz yönetimi konusunda gerekli dersleri alması, işletmelerin kriz dönemlerinde sosyal medya ve interneti daha aktif kullanması, fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesi, ticari firmalar ve devlet kurumları ile yapılacak anlaşmalar ile işletme yapısında ortaya çıkacak değişimler gibi uygulamalar kriz dönemlerinde yiyecek-içecek işletmelerinin kullandıkları faaliyetlerdir.

Restoran yöneticilerinin cinsiyet, yaş aralığı ve işletmedeki pozisyonları gibi birçok değişken kriz yönetimi uygulamalarını değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkarmaktadır. Kadın-erkek, üst kademe- alt kademe, genç- yaşlı gibi etkenlerin kriz yönetimi uygulamalarındaki değerlendirmelere olan etkisi, restoran yöneticilerine yönelik yapılan bu araştırmada belirtilmiştir.

Yiyecek-içecek işletmelerinin özellikleri de restoran yöneticilerinin demografik özellikleri gibi kriz yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesinde anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. İşletmeleri bağımsız ya da zincir olması, turizm ya da belediye belgesine sahiplik durumları, servis şekilleri ve işletmelerin hizmet süresi gibi değişkenlerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu araştırmada tespit edilen farklılıklar ve ilişkiler, T-testi ve Anova testi bulguları ile belirlenmiştir.

Anket uygulaması sürecinde restoran yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, kriz dönemlerinde kullandıkları bazı kriz yönetimi uygulamaları hakkında bilgi toplanmıştır. Bu bilgilerin içeriğinde; mönü fiyatlarında düzenleme, çalışanların iş saatlerinde azalma ya da işten çıkarma, küçülme ve satış stratejisini uygulamak, normal duruma dönebilmek için düşük faizli kredi imkânlarından yararlanma, devlet desteği ile vergi ve diğer ödemeleri ertelemek, sektörde diğer işletmeler

ile bilgi alışverişinde bulunma ve durum analizleri gibi yöntemleri daha çok kullandıkları tespit edilmiştir.

İşletmelere destek paketleri verilmesi, borç ve ödemelerinin dondurulması ve belirli bir süre alınmaması, esnek ödeme imkânı tanınması ve devlet kurumları ile sürekli irtibat halinde bulunmak hem işletme hem de yiyecek-içecek sektörünün ayakta kalabilmesi adına oldukça önemlidir. 2020 yılı içerisinde covid-19 salgını birçok yiyecek-içecek işletmesini etkilemiştir ve etkilenmeye devam etmektedir. Ağustos 2020 tarihinde İngiltere hükümeti ekonomiyi canlandırmak için (Eat out to help out) “Yardım etmek için dışarıda ye” kampanyası başlattı. Bu kapsamda devlet, dışarıda yiyecek- içecek tüketen kişilerin faturalarının yarısı ödeyeceğini bildirmiş. Kampanyadan faydalanmak için belirtilen 72 restoran ve kafe işletmelerinde oturmak yeterlidir. Kupon veya bir çekiye gerek yoktur (turizm gazetesini.com,2020). Bu gibi kampanyaların devlet desteği ve diğer sektör birlikleri ile uygulanması turizm tesisleri açısından da oldukça yararlıdır. Covid-19 salgını sürecinde Türkiye’de de KDV oranları %8’den %1’e düşürülmüştür.

Araştırma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinin kriz yönetimi konularında yeterli bilgiye sahip oldukları ama uygulamalar konusunda eksikliklerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu eksiklikler; işletmelerin paydaşları ile yeterli iletişim içinde olmayışı, kriz durumunu erkenden teşhis edememeleri ve kriz durumu karşısında pasif bir tutum içinde olmalarıdır. Bağımsız bir şekilde işletilen restoran işletmelerinin devlet desteğine önemli derece ihtiyaç duyduğu bu araştırma kapsamında elde edilen önemli bir bilgidir. Yiyecek-içecek işletmeleri kriz dönemi ve diğer süreçlerde kendi aralarında sürekli iletişim halinde oldukları bir birlik veya oluşumun bulunmaması, kriz zamanında işletmelerin birbirlerine olan desteğini de önemli ölçüde azalttığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma hem turizm hem de gıda endüstrisi içinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleri üzerine yapılacak araştırmalarda kriz ve kriz yönetimi konularından daha fazla bahsedilmesi gerektiğini belirtmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerindeki kriz yönetimi konusunda Türkiye’de

yeterli çalışmaların olmayışından dolayı bu araştırma önemli bir literatür kaynağı olacaktır. Ayrıca bu araştırma, kriz yönetiminin yiyecek-içecek işletmeleri alanında diğer işletmelere göre farklı ve benzer noktalarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilecektir.

Kriz yönetimi konusunda eğitim alma veya eğitim verme gücü olmayan yiyecek-içecek işletmeleri devlet desteği ile bu alanda hizmet içi eğitimlerle bilgi sahibi olabilir, kriz yönetimi alanında uygulanacak faaliyetleri öğrenebilirler. Kriz yönetimi kapsamında alınacak kararlar işletme içerisinde yer alan tüm çalışanların fikri alınarak ve onların cevaplayıcı olması sağlanarak yürütülmelidir. Bu husus çalışanların işletmenin bir parçası olarak kendilerini görmelerine ve işletme için alınacak kararlarda bir paylarının olmasını sağlayabilir.

İşletmeler yarın bir kriz durumu yaşanacakmış gibi sürekli hazırlıklı bir halde olmalıdır. Bunun için finansal bir birikim sağlamalı, piyasayı yakından takip etmeli, iç ve dış çevrede oluşan yenilikleri, gelişmeleri ve trendleri bilmeli, tecrübeli kişilerden destek alınmalı, paydaşlarla olan iletişimini sıklaştırmalı ve güven ortamı sağlamalı, panik ve korkuya yer vermeden oluşacak fırsatları değerlendirebilecek bir yapıya sahip olmalıdır.

Bu araştırma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinin kriz durumlarına yönelik hassaslığı, yöneticilerin krizlere yönelik deneyimleri, kriz yönetimine karşı bakış açıları ve sektörde muhtemel kriz durumları ve yapılacak faaliyetlerin neler olduğu hakkında veriler elde edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı süreçte küresel covid-19 salgını, ülkelerin aldıkları kararlar ve işletmelerin çoğunun kapalı olmasına karşın yeterli sayılabilecek bir cevaplayıcı sayısına ulaşılmıştır. İlerleyen süreçlerde yiyecek-içecek işletmeleri kapsamında farklı kriz yönetimi araştırmaları sürdürülebilir. Örneklem boyutu geniş tutularak sadece restoran ve cafe&restoranlar değil diğer işletmeleri ve o işletmelerde çalışan tüm personeli kapsayan birçok araştırma yapılabilir. Bunun yanı sıra işletme belgelerine göre belirli bir sayıda cevaplayıcının yer alacağı nitel ve nicel bir araştırma gerçekleştirilmesi tavsiye edilir.

## KAYNAKÇA

Akdağ, G. (2008). İşletmeler arasında stratejik iş birlikleri: Yiyecek-içecek işletmelerinde bir uygulama. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akdağ, M. (2005). Hakla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:14.ss:1-20.

Akıncı, Z. (2010) . Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Isparta

Aksu. M. (2010). *Kriz Yönetimi: Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları*". 2.baskı. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Aktaş, A. (2001). *Ağırlama Hizmet İşletmelerin Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. 2.baskı. Antalya: Livane Matbaası.

Akyol, Ş. (2014). Turizm İşletme Belgeli Restoranlarda Hizmet Kalitesi Ölçümü (Diyarbakır Örneği). Mardin Artuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Artar, A. (1999). *İşletmelerin Stratejik Yönetim Sürecinde Fiyatlandırma Kararları*.1.baskı. Ankara:Milli Prodüktivite Yayınlar

Aslıyüce, A. (2010). Kriz ortamlarında bilgi yönetim sistemleri ve hava taşımacılığında bilgi sistemleri destekli kriz yönetimi modeli. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).İstanbul.

Augustine, N. R. (2018). *Kriz Yönetimi* (Çev. İnan, M.).İstanbul: Optimist Yayınları.

Aydemir, E., (2005) Uluslararası Krizlerde Kriz iletişimi ve Uygulaması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 10.s.204-231.

Baker, D. M. (2015). Tourism and the Health Effects of Infectious Diseases: Are There Potential Risks for Tourists? *International Journal of Safety and Security in Tourism/Hospitality*.Sayı:12.ss:1-17.

Baltaş, Z. (2004). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*.2.baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baran, H. (2007). İşletmelerde Kriz Yönetimi (II). (A& G Bülten ) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü. Ocak Sayısı. ss:31-41.

Başer, G. G. (1995). Yiyecek-İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analiz ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi (Antalya Yöresi Araştırması).Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Antalya.

BBC, (2013). “Burger King Twitter account 'hacked' with McDonald's logo”. <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-21500175>. (23.02.2020 tarihinde erişildi).

Beazly, H., Boenische, J. ve Harden, D. (2002). *Continuity Management:Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. Canada: John Wiley & Sons.

Bell, R. L. ve Martin, J. S. (2014). *Managerial Communication*.1.baskı. ABD: Business Expert Press.

Benson, C., Twigg, J. ve Rossetto, T. (2007). *Tools For Mainstreaming Disaster Risk Reduction: Guidance Notes For Development Organisations*. Switzerland: ProVention Consortium Secretariat.

Bingöl, R. (2007). *Restoran İşletmeciliği: Restoranlar ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?* 2.baskı. İstanbul: Timas Yayınları.

Biron, B ve Zuhu, P. (2020). “Major fast-food chains and retailers in China are shutting their doors as the deadly coronavirus continues to spread. Here's a list of closures”<https://www.businessinsider.com/coronavirus-fears-mcdonalds-starbucks-close-2020-1>. (23.02.2020 tarihinde erişildi).

Boin, A. ve Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Cilt:8. Sayı: 4. ss:185-191.

Booth, S. (1990). Interactive simulation and crisis management training. *Contemporary Crises*. Sayı:14. ss: 381–394.

Bozgeyik, A. (2008). *Krizlerden Yükselerek Çıkın*. 1.baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Budak, G. ve Budak, G. (2018). *İşletme Yönetimi*.9.Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Bundy, J. , Praffer, M. D., Short C. E. ve Coombs, W.T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation and Research Development, *Journal of Management*, Cilt:43. Sayı:6.ss: 1661-1692.

Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 25.baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*.8.baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Caplan, J. (2008). “Restaurants Face Lean Times in the Economic Downturn”<http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,1848402,00.html>. (21.02.2020 tarihinde erişildi).

Chathoth, P. K., Tse, E.C. ve Olsen, M.D. (2006). Turnaround Strategy: A study of Restaurant Firms. *Hospitality Management*. Cilt:25.ss:602-622.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. 4.baskı. ABD: SAGE Publications.

Coombs, W.T. (2007). Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application Of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, Cilt:10. Sayı:3. ss:163-177

Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests Of The Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, Sayı: 16,ss: 165-186.

Çakmak, T. F. (2019). *Turizm Endüstrisinde Bütüncül Yaklaşımla Kriz Yönetimi ve Örnek Olaylar*.1.baskı. Ankara: Detay Yayıncılık

Çelik, C. ve Özdevecioğlu, M. (2002). Otel işletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.Cilt:9.Sayı:9.ss:56-74.

Çınar, S. (2004). Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çiftçi, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analiz. Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı. Doktora Tezi, Burdur.

Dallaryan, S. (2006). Turizm’de Kriz Yönetimi Ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Etkiler. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Darling, J. R. (1994). Crisis Management İn International Business: Keys To Effective Decision Making, *Leadership & Organization Development Journal*,Cilt:15.Sayı:8. ss: 3-8.

Demir, Ö. (2008) İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma

Durumlarına İlişkin Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Ankara

Demir, Ö. ve Acar, M. (1998). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*,2.baskı Ankara :Vadi Yayınları.

Demirayak, F. (2002). *Biyolojik Çeşitlilik-Doğa Koruma ve Sürdürülebilir Kalkınma*. TÜBİTAK VIZYON 2023 Projesi Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Paneli.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Cilt:23,Sayı:23.ss:353-373.

Denizer, D. (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*. Sarıışık, M. (Ed.).1.baskı. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları. Eskişehir: Web-Ofset.

Derya, T. (2002). Türk Yemekleri Sunan Restoranlarda Çağdaş Pazarlama Anlayışı. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Eskişehir.

Devlin, E. S. (2007). *Crisis Management Planning and Execution*. New York: Auerbach Publications:Taylor & Francis Group.

Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*.3.baskı. İstanbul: İz Yayıncılık.

Diyadin, A. (2015). Etkin Kriz Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü ve Önemi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı. (Yüksek Lisans Tezi). Manisa.

Doeg, C. (2005). *Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A practical approach*. 2.baskı. ABD: Springer.

Doğbuday, M. ve Cevizkaya, G. (2015).*Yiyecek-İçecek Endüstrisi ve Yiyecek-İçecek Endüstrisindeki İşletmelerin Yönetimsel Fonksiyonlarının Analizi*. Doğbuday, M. (Ed.). Turizm İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi (ss:13-34) içerisinde. 1.baskı. Ankara: Grafiker Yayınları.

Drummond, H. ve Chell, E. (1994).Crisis Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitors' Firms. *Management Decision* .Cilt: 32. Sayı:1.ss: 37-40.

Ergünay, O. (2009), *Afet Yönetimi: Genel İlkeler, Tanımlar,Kavramlar*, Ankara: Afet İşleri Genel Müdürlüğü.

Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management.*Tourism Management*, Cilt:22. Sayı:2. ss: 135-147.

Frost, C. (1994). Effective Responses For Proactive Enterprises: Business Continuity Planning. *Disaster Prevention And Management: An International Journal*. Cilt:3 Sayı:1.ss: 7 – 15.

Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş sistemler ve Yaklaşımlar.4.baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17,0 update*, 10.baskı, Boston: Pearson.

Glaesser, D. (2005). *Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi*. (Çev. Ahıska A.B.),İstanbul: Set-Systems Tercümanlık ve Yayıncılık (Eserin Orijinali 2003'te yayımlandı).

Göral. R. (2014). *Turizm İşletmelerinde Stratejik Yönetim*. 1.baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Hair, J. F. (2010). Black, WC, Babin, BJ, ve Anderson, RE . (2010). *Multivariate data analysis*, 7.baskı.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*, 7.baskı. United Kingdom: Pearson Education Limited

Harris, C. (2018a). “How your restaurant can prepare for a Crisis”,<https://www.restaurantdive.com/news/how-your-restaurant-can-prepare-for-a-crisis/544125/>. (25.02.2020 tarihinde erişildi).

Harris, C. (2018b).”A Five-Ingredient Recipe for Restaurant Crisis Management”.<https://modernrestaurantmanagement.com/a-five-ingredient-recipe-for-restaurantcrisis-management/>. (03.03.2020 tarihinde erişildi).

Haşit, G. (1999). İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek lisans tezi.

Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises, Causes, Consequences & Management*. 1.baskı. UK: Butterworth Heinemann

Hill, C.W.L., Jones, G.R. ve Schilling, M.A. (2015). *Strategic Management Theory*. 11.baskı. ABD: Cengage Learning.

[http://www.nbcnews.com/id/16035176/ns/health-infectious\\_diseases/t/taco-bell-acts-after-e-coli-outbreak/#.XmVhKqMzaig](http://www.nbcnews.com/id/16035176/ns/health-infectious_diseases/t/taco-bell-acts-after-e-coli-outbreak/#.XmVhKqMzaig). (25.02.2020 tarihinde erişildi).

<https://aaronallen.com/blog/common-restaurant-marketing-mistakes>. (04.03.2020 tarihinde erişildi).

<https://restaurant.org/research/reports/Restaurant-Industry-2030>. (15.03.2020 tarihinde erişildi).

<https://www.cdc.gov/ecoli/2006/taco-bell-12-2006.html>. (25.02.2020 tarihinde erişildi).

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2634.pdf>.(a) (11.01.2020 tarihinde erişildi):

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/06/20190601-16.pdf>(b) (11.01.2020 tarihinde erişildi).

<https://www.thehindubusinessline.com/news/h7n9-bird-flu-strain-has-worrying-traits-experts/article23096610.ece>. (23.02.2020 tarihinde erişildi).

<https://www.turizmgazetesi.com/haber/ingiltere-de-restoranda-yemek-yiyenin-parasinin-yarisini-hukumet-odeyecek/78841>, (03.08.2020 tarihinde erişildi)

İsrael, A.A. (2007). Crisis Management Practices in the Restaurant Industry. *Hospitality Management*. Sayı:26.ss:807-823.

Jones, P. (2010). Responding To The Ecological Crisis: Transformative Pathways For Social Work Education. *Journal of Social Work Education*. Cilt:46.Sayı:1.ss:67-84.

Kadıbeşegil, S. (2003). *Kriz Geliyorum Der! : Kriz İletişimi ve Yönetimi*.2.baskı. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

Karadeniz, E. ve Ünlübulduk, S.N.(2018). Dünyada Marka Değeri En Yüksek Restoran Zincirlerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Sayı: 6: Cilt: 4, ss: 914-932.

Karakasidis, R. (1997). A Project Planning Process For Business Continuity. *Information Management and Computer Security* .Cilt:5.Sayı:2.ss: 72-78.

Kayış, C. (2016). Kriz Yönetiminde Sosyal Medya: Karşılaştırmalı Örnek Olay İncelemesi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Hakla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Kılıç, Y. (2014). Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsan gücü Planlaması. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*.Cilt:4.Sayı:1.ss:420-436.

Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2019). *Yiyecek İçecek Sektörüne Genel Bakış*. Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K. (Eds.) .Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar (ss:1-18 ) içinde.2.baskı.Ankara:Detay Yayıncılık.

Kibritçioğlu, A. (2001). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Hükümetler, 1969-2001. *Yeni Türkiye Dergisi*, Ekonomik Kriz Özel Sayısı, Cilt: 1, Yıl. 7, Sayı: 41.ss: 174-182.

Koçak, N. (2004). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*.2.baskı. Ankara Detay Yayıncılık.

Koçbek, A. D. (2005). Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Eskişehir

Kontrol Noktalarında Risk Analizi”. [https://ismek.ist/files/ismekOrg/file/2013\\_hbo\\_program\\_modulleri/yiyecek\\_icecek\\_isletmelerinde\\_HACCP.pdf](https://ismek.ist/files/ismekOrg/file/2013_hbo_program_modulleri/yiyecek_icecek_isletmelerinde_HACCP.pdf). (19.02.2020 tarihinde erişildi)

Kozak, M. (2017). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri.3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2014). Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar.16.baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozłowski, C. (2010). Manager of Crisis Management for Insurance Services, *Crisis Control Newsletter from RQA, Inc.*Ocak sayısı.ss:1-2.

Köroğlu, A. (2004). Turizmde Kriz Yönetimi: Otel İşletmelerinde ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8.Sayı:1.ss:219-242.

Küçükaltan, D., Tükeltürk, Ş. A. ve Çiftçi, G. (2015). *Otel işletmelerinde Kriz Yönetimi*. 1.baskı. Ankara : Detay yayıncılık.

Küçükefe, B. (2017). Global Kriz Sonrası Türkiye’de Ekonomik Risk Faktörleri. *Journal Of Emerging Economies And Policy*. Cilt:2. Sayı:1.ss:31-47.

Large, E. (2009).”Mexico City Restaurants Closed Because of Swine Flu Fears”. [https://www.baltimoresun.com/bs-mtblog-2009-04-mexico\\_city\\_restaurants\\_closed\\_story.html](https://www.baltimoresun.com/bs-mtblog-2009-04-mexico_city_restaurants_closed_story.html). (23.20.2020 tarihinde erişildi).

Lawson, F. (1994). *Restaurants, Clubs and Bars: Planning, Desing and Investment for Food Service Facilities* .2.baskı.UK:Architectural Press

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*.1 baskı . Ankara: Detay Yayıncılık.

Luecke, R. (2015). *Kriz Yönetimi* (Çev: Sarıkaya, Ö.).4.baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mealey, L. (2018). “You are a Restaurant Owner, Not a Superhero!”. <https://www.thebalancesmb.com/you-are-a-restaurant-owner-not-a-superhero-2888633>.(12.01 .2020 tarihinde erişildi).

MEGEP. (2007). “YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE HACCP (Kritik

Mısır, G. B. (2008). Haccp, Gıda Güvenliği ve Risk Yönetim Sistemi. *Yunus Araştırma Bülteni*. Cilt:8.Sayı:3.ss:8-10

Mikušová, M. ve Horváthová. P. (2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Cilt:32.Sayı:1.ss: 1844–1868.

Millburn, T. W., Schuler, R. S. ve Watman, K.H. (1983). Organizational Crisis.Part 1: Defination and Conceptualization. *Human Relations*. Cilt:36.Sayı:12.ss:1141-1160.

Mishkin, F.S. (2001). Financial Plicies and The Prevent of Financial Crises in Emerging Market Countries,*NBER working Paper Series*. ss:1-40

Mouhoumed, İ. M. (2015). İşletme Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya.

Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1.Sayı:1.ss: 1-19.

Ninemeier, J. D. (1995). *Food and Beverage Management*. 2. baskı. ABD: Educational Institute: American Hotel & Motel Association

Norton, A. (2017). "Attacks on the Food Supply: How Terrorists Enter into the Equation". <https://www.foodsafetymagazine.com/enewsletter/attacks-on-the-food-supply-how-terrorists-enter-into-the-equation/>. (22.02.2020 tarihinde erişildi).

Oran, F. Ç. ve Demir, Y. (2016). Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 24.ss: 181-197

Ostrowska, M. ve Mazur, S. (2015). Risk in A Crisis Situation. *Procedia Economics and Finance*, Sayı:23,ss: 1054–1059

Örnek, A. Ş. ve Aydın Ş. (2011). Kriz ve Stres Yönetimi. 3. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özata, E. (2010). Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Orta Restoranlarda Araştırılması Üzerine Bir Vaka Analizi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans İstanbul

Özbakır, G. A. (1992). İşletmelerde Kriz yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.

Özdemir, L. (2014). 2008 Küresel Ekonomik Krizin Örgütsel Etkileri ve Bir Ölçek Geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt:12, Sayı:23, ss. 79-105.

Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, 1. baskı. İzmir: Ege Yayıncılık.

Özden, K. (2011). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. 2. baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir

Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19.ss. 93-114

Özkaya, F. D. ve Cömert, M. (2019). *Menü Planlama ve Analizi*. Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K. (Eds.). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (ss:173-198) içerisinde.2.baskı.Ankara: Detay Yayıncılık

Özkoç, A. G. (2006). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Üretim Fonksiyonlarının İncelenmesi: Bulguların Etik Açısından Değerlendirilmesi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Park, J., Cha, M., Kim, H. ve Jeong, J. (2012). *Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis*. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media (Konferans Bildirisi). ss:282-289.

Pauchant, T. C. ve Mitroff, I. I. (1990). Crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*. Cilt:38. Sayı:2. ss: 117-134.

Pearson, C. M. , Misra, S. K., Clair, C. A. ve Mitroff, I. I. (1997).Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, Sayı:26, Cilt:2, ss:51-64.

Pearson, C.M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*. Cilt: 23, Sayı: 1. ss: 59-76.

Pearson, M.C. ve Mitroff, I.I., (1993). From crisis prone to crisis prepared: a frame- work for crisis management.,*Academy of Management Executive*, Cilt:7. Sayı:1. ss:48-59.

Phadye, N.V. ve Dolye, M.P. (1992). *Escherichia coli* 0157:H7: Epidemiology, Pathogenesis, and Methods for Detection in Food. *Journal of Food Protection*. Cilt:55.Sayı:7. ss: 555-565..

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*.1.baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*. Cilt:35.Sayı:5.ss:769-791. Robbins, D.K. ve Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*. Cilt:13.ss:287-309.

Rasheed, A. ve Muhammed, A. (2017).” Suicide attacks on restaurants, checkpoint, kill 60 in southern Iraq”. <https://www.reuters.com/article/us-mideast-crisis-iraq-attacks/suicide-attacks-on-restaurants-checkpoint-kill-60-in-southern-iraq-idUSKCN1BP1SN>.(22.02.2020 tarihinde erişildi).

Rosenbaum, E. (2019). “Panera is losing nearly 100% of its workers every year as fast-food turnover crisis worsens”,<https://www.cnbc.com-/2019/08/29/fast-food-Restaurants-in-america-are-losing-100percent-of-workers-every-year.html>. (21.02.2020 tarihinde erişildi).

Sadiku, M. N. O., Musa, S. M. ve Ashaolu, T. J. (2019). Food Terrorism. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. Cilt:3. Sayı:4.ss:134-135..

Sarıışık, M. (1998). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Maliyet Kontrol Sistemleri ve Beş Yıldızlı Otellerde Standart Yiyecek Maliyet Kontrol Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Aydın.

Sarıışık, M. ve Özbay, G. (2019). Temel Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri. M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K. (Eds.). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (ss:333-349) içerisinde.2.baskı.Ankara: Detay Yayıncılık.

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*. Cilt:15. Sayı:1. ss: 501-520.

Seymen, O. A., Bolat, T. ve Çeken, H. (2004). Turizm İşletmelerinde Krizler,

Etkileri ve Krizden Çıkış: Kriz Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2004/2.ss:105-140.

Sian, L.T., Subramonia, H., Tung, L., San, W.H., Kai Hui,K.H. Ve Kulampalil, T. T. (2009). TQOU I Fundamentals Of Hospitality And Tourism Management.2.baskı.Seri Kembangan:Open University Malaysia

Sipahi, B. , Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. 3.baskı. İstanbul: Beta Yayınlar

Solmaz, S. A. ve Solmaz, Y. (2019). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler: Sakarya'daki Kafe-Restoranlar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt:12 Sayı:66.ss:1464-1473.

Sökmen, A. (2014).Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği, 7.Baskı,Ankara:Detay Yayıncılık.

Sönmez, R. (2008). 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde banket (ziyafet) hizmetleri yönetimi (Ankara ilinde bir uygulama).Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Fakültesi. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Turizm işletmeciliği Bilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Sönmez, S., Apostolopoulos, Y. ve Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*.Cilt:38.Sayı:1.ss:13- 18.

Sönmez, S.F. (1998). Tourism, Terrorism, and Political Instability, *Annals of Tourism Research*, Cilt: 25,Sayı. 2, ss. 416-456,

Sui Pheng, L., Ho, D. ve Soon, Ann, Y. (1999). Crisis Management: A Survey Of Property Development Firms, *Property Management*, Cilt:17 Sayı: 3. ss: 231-251.

Şen. H. ve C. C. Aktan. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, *Yeni Türkiye Dergisi*, Cilt11.Sayı:12. ss:1225-1230.

Şengül, S. ve Türkay, O. (2015). Bölge Restoran Menülerinin Belirlenmesinde “Yöresel Mutfaqlar” Eğitiminin Kullanılması: Mudurnu Örneği. *Electronic*

*Journal of Vocational Collages*. UMYOS Sempozyumu Özel Sayısı.  
Cilt:5.Sayı:5.ss:1-6

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*.20.baskı.Konya:  
Eğitim Yayınevi.

Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde  
Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss:149-  
160.

Tavmergen, İ. P. ve Meriç, Ö. (2002). *Turizmde Tanıtma ve Hakla  
İlişkiler*.1.baskı. Ankara. Turhan Kitabevi.

TDK, (2019) <https://sozluk.gov.tr/> ,(13.11.2019 tarihinde erişildi)

Tekin, M. ve Zerenler, Z. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Konya: Günay  
Ofset.

Tokat, B. ve Kara, H. (1999). Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri.  
*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:3.ss:237-252.

Toprak, L. (2018). *Yiyecek İçecek Yönetimi ve İşletmeciliği*. 1.baskı. Ankara:  
Detay Yayıncılık.

Tutar. H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*, 1.baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türksoy, A. (1997). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi*.1.baskı. Ankara: urhan  
Kitabevi.

Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. 1.baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989). Decline in Organizations: A Literature  
Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*.  
Cilt:34.Sayı:1.ss:91- 109

Wilson, E.O. (1985). The Biological Diversity Crisis. *BioScience*, Cilt:35.  
Sayı:11.ss: 700-706.

Yıldız, E. (2019). *Restoran İşletmelerine Giriş*. M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K.

(Eds.). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (ss:19-36) içerisinde.2.baskı.Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Ö. D. (2004).Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Krizlere İlişkin Yaklaşımlarına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İzmir

Yılmaz, Ö., Yılmaz, Y. ve Yılmaz, Ö. (2013). Yiyecek-İçecek İşletmeciliği.1.baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, M. S., Kendirci, P ve Yatkın, Ö. (2017). *Yiyecek-İçecek İşletmeciliği*. Akbaba, A.,Öter, Z., Güler, M. E. ve Altıntaş, V. (Eds.).Turizm İşletmeciliği: Endüstriyel ve Yönetimsel Boyutlar (ss:77-93) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yohe, J. M. (1996). Information technology support services: crisis or opportunity? *Campus-Wide Information Systems*. Cilt:13.Say: ss: 14–23

Zencir, E. (2017). *Restoran Yönetimi Kavramlar ve Süreçler*. Kozak, M. A. (Ed.).1.baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zhu, L., Anagondaha, D. ve Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*. Cilt:43. Sayı:3.ss:487-492



# **EKLER**

## EK 1: Anket Formu

### Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi için tarafımdan yürütülmektedir. Çalışmanın amacı: İzmir ilinde bulunan Yiyecek-İçecek işletmelerinin yaşadığı veya yaşayacağı krizlerin sebep ve sonuçlarını belirlemek ve işletme yöneticilerinin krizlere karşı bakış açılarını değerlendirmektir. Çalışma sonuçları kesinlikle gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Zafer GÜNDÜZ  
zfrgndz35@gmail.com

**Kriz kavramı tanımı:** Genellikle önceden öngörülemeyen ve hızlı bir oluşum içinde olan, mevcut sistemi tehdit eden ve yıkıcı özelliğe sahip durumlara denilmektedir.

### KRİZ İLE İLGİLİ SORULAR

Soru 1-) **Kriz veya kriz yönetimi kavramları hakkında daha önceden bilgi edindiniz mi?**

Evet

Hayır

(Eğer cevabınız *EVET* ise lütfen sonraki soruyu da cevaplayınız.)

Soru 2-) **Kriz veya Kriz yönetimi kavramları hakkında bilgi edindiğiniz ilk kaynağı lütfen belirtiniz. (Lütfen sadece bir seçeneğini işaretleyiniz)**

Televizyon veya radyo.

Sempozyum, panel veya kongre.

Kitap, gazete veya yayınlanmış akademik eserler.

İnternet veya sosyal medya.

Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

Soru 3-) **Çalıştığınız dönem boyunca işletmeniz-de herhangi bir kriz durumu yaşadınız mı?**

Evet

Hayır

(Eğer cevabınız *EVET* ise, lütfen sonraki soruyu da cevaplayınız.)

Soru 4-) **İşletmenizde meydana gelen krizde hangi etkenler etkili olmuştur? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**

Teknolojik Etkenler (*Rezervasyon sistemleri, El terminali, İnternet sayfaları, Bilgisayar programları*)

Doğal Felaketler (*Deprem, Sel, Yangın, Küresel ısınma*)

Ekonomik Etkenler (*Döviz kuru ve enflasyon oranı, vergilendirme sistemi, Finansal maliyetler*)

Sosyo-Kültürel Etkenler (*Kültürel özellikler, Yaşam biçimleri, Değer yargıları, Gelenekler*)

Politik-Yasal Etkenler (*Yasalar, yönetmelikler, Siyasi partiler, Dış ilişkiler, Terörizm*)

Örgütsel Etkenler (*Yönetimsel sorunlar, İletişim, Performans, Yapısal sorunlar*)

Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

Soru 5-) **İşletmenizde herhangi bir kriz türü için önceden hazırlanmış bir kriz planı veya acil eylem planı var mı?**

Evet

Hayır

Bilgim yok

(Eğer cevabınız *EVET* ise, lütfen sonraki soruyu da cevaplayınız.)

Soru 6-) **İşletmenizde kriz planı veya acil eylem planı hangi kişiler veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır? (Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz)**

Danışmanlık kuruluşları

İşletme üst yönetimi

İşletme içi ve işletme dışı uzman kişilerin oluşturduğu kriz yönetimi ekipleri

Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

Bilgim yok

Soru 7-) **Sizce bir Yiyecek-İçecek işletmesini en çok etkileyecek kriz türleri aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla işaretleme yapabilirsiniz).**

Finansal sorunlar

Hijyen ve gıda zehirlenmeleri

Müşteri ilişkileri ve iletişim bozukluğu

Paydaşlar ile yaşanan sorunlar

Ekipman veya personel eksikliği

Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

Soru 8-) **Kriz Süreci İşletmeler için bir fırsat dönemi olabilir mi?**

Evet

Hayır

Soru 9-) **Krizler, işletmelerin yaşam süreçleri**

**içerisinde mutlaka yer alan ve karşılaşılabildikleri bir olay mıdır?**

Evet

Hayır

Soru 10-) **Krizlerin olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında gerekli derslerin alınması gerekli midir?**

Evet

Hayır

Soru 11-) **Krizlerden kaçmak kadar krizlere karşı koruyucu önlemler alınması da işletmeler için bir çözüm önerisi midir?**

Evet

Hayır

## KRİZ YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE İLGİLİ ÖNERMELER

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 sürecinde işletmenin haftalık iş günü sayısını azalır.					
2	Görev süresi uzun olan personeller işten çıkartılarak yerine yeni personeller alınır.					
3	Kriz döneminde mevcut mönü yapısı düzenlenir ya da değiştirilir.					
4	Kriz öncesi dönemde, işletme personellerinin kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almalıdır.					
5	Televizyon, sosyal medya, gazete veya radyo gibi medya araçlarına gerekli reklamlar verilmelidir.					
6	İşletme personelleri kriz sürecinde işten çıkarılmalı veya ücretsiz izne ayrılmalıdır.					
7	Kriz dönemlerinde müşterilere indirimler, promosyonlar ve özel tekliflerde bulunulmalıdır.					
8	Yeni hizmet kollarının oluşturulmalı ve pazarlanmalıdır (catering ve özel etkinlikler gibi)					
9	Yeni ürünlerin üretilmesi ve pazarlanması sağlanmalıdır.					
10	İşletme hizmetlerinin sınırlandırılması ile maliyetler azaltılmalıdır.					
11	İşletmedeki servis ve mutfak bölümlerinde daha ucuz ikame ekipmanlar kullanımı ile maliyetler azaltılmalıdır.					
12	Planlanan ödemelerin ertelenmesi veya başka bir tarihe uzatılması sağlanılmalıdır.					
13	Devlet kurumlarından destek paketleri talep edilmelidir.					
14	Kriz sürecinde işletme borç ve ödemeleri dondurulmalı veya azaltılmalıdır.					
15	Kriz sürecinde, ulusal vergi ödemeleri zamanında gerekli esneklik işletmelere gösterilmelidir.					
16	Kriz sürecinde, belediyelerin vergi ödemeleri sürecinde işletmelere esnek ödeme kolaylığı sağlanılmalıdır.					
17	Kriz öncesinde ulusal ve yerel restoran birliklerine işletmelerin katılması ve kriz dönemlerinde devlet kurumları ve birlik ile sürekli irtibat halinde bulunmalıdır.					
18	Devlet kurumları ve Ticari firmalar ile ortak pazarlama kampanyaları oluşturmak (Örneğin: Visa ve Mastercard gibi)					
19	Kriz sürecinde işletmelerin yetersiz kamuoyu ilişkileri ve sosyal medya yönetimi kriz durumunun şiddetlenmesin neden olur.					
20	Kriz sürecinde, işletme iç ve dış çevresine yönelik iletişim faaliyetleri güçlendirilmelidir.					
21	Kriz yönetimi, işletme itibarı ve imajı üzerinde oldukça etkilidir.					
22	Kriz sonuçları, sektörde istihdam edecek personeli ve girişimciyi etkiler.					
23	Kriz sonuçları, işletmelerin yapısında ve yaşamında önemli değişikliklere neden olur.					

### İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1-) Restoranınızın işletilme şekli:

- Bağımsız Restoranlar
- Zincir Restoranlar
- Otel Restoranları
- Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

2-) Restoranınız hangi işletme belgesine sahiptir.

- Turizm Bakanlığı İşletme Belgesi
  - 1.Sınıf Restoran
  - 2.Sınıf Restoran
- Belediye İşletme Belgesi

3-) Restoranınızda kaç yıldır hizmet verilmektedir?

- 1 yıl ya da daha azı
- 2-5 yıl
- 6-9 yıl
- 10 yıl ya da daha fazlası

4-) Restoranınızda kuver(masa) sayısı:

- 50 ya da daha azı
- 51-100 arası
- 101 ya da daha fazla

5-) Restoranınızda çalışan toplam personel

sayısı:

- 20 ya da daha azı
- 21-50 arası
- 51 ya da daha fazlası

6-) Restoranınızın servis şeklini belirtiniz: (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

- Alakart
- Tabldot
- Self-servis
- Diğerleri ise (Lütfen belirtiniz).....

**DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER**

1-) Yaşınız:

- 18-25
- 26-33
- 34-41
- 42-49
- 50 ve üstü

2-) Cinsiyetiniz:

- Erkek
- Kadın

3-) En son mezun olduğunuz Okul:

- İlk ve Ortaöğretim
- Lise
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans ve üstü

4-) Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız:

- 1 yıl ya da daha azı

- 2-5 yıl
- 6-9 yıl
- 10 yıl ya da fazlası

5-) Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız:

- 1 yıl ya da daha azı
- 2-5 yıl
- 6-9 yıl
- 10 yıl ya da daha fazlası



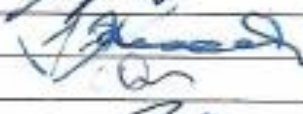
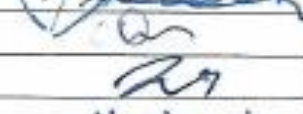
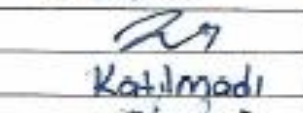
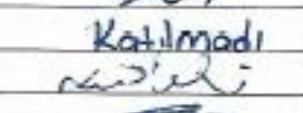
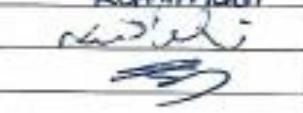
6-) İşletmedeki Pozisyonunuz:

- Üst Kademe Yönetici (*İşletme sahibi, Genel müdür veya Müdür,..*)
- Orta Kademe Yönetici (*Yiyecek-İçecek Müdürü, Bölüm şefler, Restoran Müdürü, Aşçı Başı...*)
- Alt Kademe Yönetici (*Şef garson, kaptan, Sous Şef, Garson*)

**Anket formu hakkında öneri ve görüşleriniz var ise, alt kısımda bulunan boşluğa belirtebilirsiniz.**

**İlginiz için Teşekkür Ederim.**

## EK-2: Etik Kurulu Onay Belgesi

T.C. İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU ETİK ONAY BELGESİ	
ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: RESTORAN YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Zafer GÜNDÜZ
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	Bu çalışmanın amacı, İzmir ilinde bulunan Yiyecek-İçecek işletmelerinin yaşadığı veya yaşayacağı krizlerin sebep ve sonuçlarını belirlemek ve işletme yöneticilerinin krizlere karşı bulaş aplanını değerlendirmektir.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekece, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.
<b>ETİK KURUL ÜYESİNİN ADI SOYADI</b>	
1. Prof. Dr. Muhsin AKBAŞ	
2. Prof. Dr. Özer KÜPELİ	
3. Prof. Dr. Kerem BATIR	
4. Prof. Dr. Serhıt BURMAOĞLU	
5. Prof. Dr. Cengiz DEMİR	
6. Prof. Dr. Sinan NARDALI	
7. Prof. Dr. Kurtuluş ÖNGEL	
8. Doç. Dr. Levent ÇETİN	Katılmadı
9. İmge ERCAN DIKÇAM	