

# Covid-19 Salgınının Yeme ve İçme Sektöründe Bulunan İşletmeler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İli Örneği<sup>1</sup>

(Araştırma Makalesi)

*Researching the Effects of Covid-19 Epidemic on the Establishments in the Refreshment Sector: Example of Ağrı Province*

**Doi: 10.29023/alanyaakademik.1214509**

**Ahmet GÜMÜŞ**

*Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü*  
ahmetgumus4006@gmail.com

Orcid No: 0000-0001-7089-5936

**Bu makaleye atıfta bulunmak için:** Gümüş, A. (2023). Covid-19 Salgınının Yeme ve İçme Sektöründe Bulunan İşletmeler Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Ağrı İli Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), Sayfa No.945-961.

## ÖZET

### **Anahtar kelimeler:**

Covid-19 Salgını,  
İşletmeler, Kriz  
Yönetimi, Liderlik,  
Sosyal Medya  
Yönetimi

**Makale Geliş Tarihi:**

04.12.2022

**Kabul Tarihi:**

16.05.2023

*Bu çalışmada Covid-19 salgınının Ağrı ilindeki yeme-içme sektöründe hizmet veren işletmelere olan etkisinin nitel araştırma yöntemiyle araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan yüz yüze mülakat aracılığıyla elde edilen bulgularda, Covid-19 salgınının işletmelerin ciroları, kârları, zorunlu gider ödemeleri, personel istihdamı üzerinde olumsuz etkilerinin varlığı saptanmıştır. Ayrıca işletmelerin çoğunluğunun kadın personel istihdam etmediği, ancak yarısından fazlasının sosyal medyayı işletmelerinin tanıtımında kullandıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın gerek literatüre gerekse de Ağrı ilindeki yeme-içme sektöründe hizmet veren işletme yöneticilerine liderlik vasıflarıyla krizleri yönetebilmeleri yönünden faydalı olabileceği düşünülmektedir.*

## ABSTRACT

### **Keywords:**

Covid-19 Epidemic,  
Establishments, Crisis  
Management,  
Leadership, Social  
Media Management

*In this study, it has been aimed to research the effect of Covid-19 epidemic for the establishments serving in the refreshment sector in Ağrı province by the qualitative research. In the findings obtained accordingly through face to face interviews, it has been determined that Covid-19 pandemic has got negative effects on the indorsement, profits, obligatory expense payments, and personnel employment of the establishments. Furthermore, more than half of them have used the social media to advertise their establishments. It is thought that this study can be useful for both the literature and the establishment managers serving in the refreshment sector in Ağrı province in order to be able to manage the crisis by their leadership qualifications.*

<sup>1</sup> Bu çalışma için, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun 26.01.2022 tarih ve 36 sayılı kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

## 1. GİRİŞ

Covid-19, kapanmalar gibi sert önlemlerle, insanların rutin yaşamlarını etkilemekle kalmamış; aynı zamanda evden veya dönüşümlü çalışma modeliyle iş yaşamının dijitalleştirilmesine de yol açmıştır (Eklund, 2021: 3). Bu salgının görülmesiyle birlikte işletmelerde ekonomik krizin etkisi hissedilmiştir (Seetharaman, 2020: 1). Diğer yandan krizle mücadelede etkin olabilmek için örgütlerde kriz yönetimini uygulamak gereklidir ki kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan uygulanması gereken proaktif bir yaklaşımdır (Şahin, Ulubeyli ve Kazaza, 2015: 2298). Bu yönetim tarzıyla örgütsel öğrenme ve performans geliştirme aracılığıyla işletmelerin kapasiteleri iyileştirilir (Wang, Hutcinçs ve Garavan, 2009: 24). Diğer ifadeyle krizleri etkin bir şekilde yönetebilmek için de yöneticilerin krizlerle mücadele edebilecek bir liderlik tarzına sahip olması gerekir (Wu, Shao, Newman ve Schwarz, 2021: 1; Bowers, Hall ve Srinivasan, 2017: 551). Bu çerçevede örgütlerin, örgütsel hedeflere ulaşmalarında başarıyı sağlayan önemli bir unsur da liderliktir, liderliğin de işletmelerde etkili bir şekilde koordinasyonu sağlanmalıdır (Wisittigars ve Siengthai, 2019: 881; Kapucu ve Üstün, 2018: 559). Liderlerin dış ve iç çevre koşullarını dikkate alarak işletmelerini hedeflere ulaştırması beklenir (Paquin vd., 2018: 113). Özetle Covid-19 salgını, işletmeler için çevresel bir tehdit olarak görülse de kriz yönetiminin benimsenmesi ve bir yönetim felsefesi şeklinde uygulanmasıyla, olumsuz etkilerin azaltılabileceği söylenebilir.

Bu çalışmada Covid-19'un Ağrı ilindeki yeme ve içme sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu noktada bölgesel gelişmişlik ve kalkınma hedefine ulaşabilmek doğrultusunda Covid-19 salgınının işletmeler üzerindeki etkisinin doğru ve etkili bir şekilde tespit edilmesi, işletmecilerin yaşadığı tecrübelerin hem uygulayıcılara hem de araştırmacılara aktarılması yönüyle önemlidir. Bu çalışmanın hem literatüre hem de sektörde bulunan işletmelere rehberlik etme anlamında katkı sunabileceği düşünülmektedir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1 Covid-19 Salgınının İşletmeler Üzerindeki Etkisi

Covid-19 salgını, sağlık başta olmak üzere ekonomik ve sosyal etkilerin iç içe olduğu bir küresel durumdur (Parker, 2020: 1952). Diğer yandan bu salgın, çok çabuk bulaşma ve ölüm oranının yüksek düzeyde olması risklerinin varlığı sebebiyle insanlığın karşılaştığı önemli bir küresel sağlık sorunudur (Krishnamurthy, 2020: 1). Bu küresel salgının çıkmasının ardından sosyal ve iktisadi hayatın aksamaya başlaması, peşi sıra salgının yayılımını önleyebilmek adına başta sosyal mesafe olmak üzere evde ve dönüşümlü çalışma, ülkeler arasındaki sınırların kapatılması ve seyahat sınırlamaları gibi sert tedbirler almak zorunda kalmıştır (Balci ve Çetin, 2020: 41; İnce, Nurdoğan ve Bayar, 2021: 436). Covid-19 salgınının başta hizmet sektöründe olmak üzere işletmeler üzerindeki etkisi, kapanmalar sonucu üretimin durması, sonrasında yaşanan iktisadi daralmayla birlikte tedarik zincirlerinde meydana gelen aksamlar gibi sebeplerle olumsuz olmuştur (Can, 2021: 855). İşletmeler, bu süreçte dış çevrelerinde meydana gelen bu değişime karşı kendilerini uyarlayabilmek için personel verimliliği, sürdürülebilirliği ve güvenliği kavramlarına önem vermek durumunda kalmıştır (Verma ve Gustafsson, 2020: 253). Covid-19 salgını sonrasında işletmelerin üretim ve hizmet üretme faaliyetleri olumsuz etkilenmiştir.

### 2.2 İşletmelerde Kriz Yönetimi

Kriz kavramı; yönetim krizi, orta yaş krizi, ekonomik kriz, politik kriz gibi birçok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır (Laws ve Prideaux, 2006: 2). Krizler, beklenmedik anda ortaya çıkarak gelecekle ilgili belirsizlikleri içeren, liderlerin krizi yönetebilmesi için stres koşulları

altında ani ve etkili kararlar almasını gerektiren durumlardır (Gilbert ve Lauren, 1980: 642). Diğer bir ifadeyle bir işletmenin devamlılığını ve itibarını olumsuz etkileyen, aniden ortaya çıkan tehditlerdir (Sapriel, 2003: 348). İşletmelerde yaşanan krizlerin, beklenmedik bir zamanda ortaya çıkarak örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir (Bundy, Pfarrer, Short ve Coombs, 2017: 1662). Krizlerin hiç beklenmedik bir anda ortaya çıkabilmesi, işletmelerin olağan süreçlerini olumsuz olarak etkilemesi ve kontrol edilmesinin güçlüğü önemli özellikleri olarak kabul edilmektedir (Ünlü, Kapıcı ve Şahin, 2010: 157). Krizlerin etkisini azaltmak ve krizlerin yol açtığı hasarları iyileştirmek amacıyla kriz yönetimini uygulamak gerekmektedir (Coombs ve Laufer, 2018: 199). Kriz yönetimi; krizle mücadele edebilmek adına krizin saptanması, krizin ortaya çıkardığı sorunlarla yüzleşilmesi ve krizin çözülmesi gibi birtakım reaktif, proaktif ve dinamik süreçlerden oluşmaktadır (Öcal, Oral ve Erdiş, 2006: 1499). Diğer yandan kriz yönetimi, krizin tespit edilmesi ve krize karşı programların oluşturulması aşaması olan kriz öncesi; kriz anında yapılması gerekenleri ifade eden kriz zamanı ve düzeltici ve önleyici faaliyetlerin yürürlüğe girdiği kriz sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Jia, Shi, Jia ve Li, 2012: 139). Kriz yönetimi, krizlerle baş edebilmek için soğukkanlılık ve tecrübe donanımı isteyen, krizlerin yarattığı sorunların çözümüne zaman ayrılmasını gerektiren yöntemler silsilesidir (Parsons, 1996: 26). Bu çerçevede kriz yönetimi, krizlerin gerçekleşme olasılığı karşısında işletmelerin başvuracağı önemli bir üst düzey yönetim aracıdır.

### 2.3. Kriz Yönetiminde Liderlik

Krizler, olağanüstü dönemlerde örgütlerde görülen ve krizle ilgili olarak yöneticilerin acil eylem planlarını uygulayacağı durumlardır (Smith ve Riley, 2012: 58). Krizler karşısında etkin bir kriz yönetimini uygulamak gerekir ki bu yönetim şekliyle işletmelerin krizlerin etkisiyle orta ya çıkabilecek müşteri ve kazanç kayıpları en aza indirilebilir (Pearson ve Clear, 1998: 60-61). Liderlik, kriz gibi olumsuz çevre koşullarının etkilerini azaltmaya yönelik bir olgudur (Fener ve Çevik, 2015: 695). Buna ilaveten krizlerdeki yüksek seviyedeki belirsizlik koşullarında örgütlerde ortaya çıkan sorunların etkin bir şekilde çözümünde, liderlerin önemli rol oynadığı söylenebilir (De Sousa ve Van Dierendonck, 2014: 879). Bu doğrultuda liderler, krizler gibi olağanüstü zamanlarda risk alarak ortaya çıkar ve yüksek belirsizlikle baskı altındaki örgütlerde başarılı olurlar. (Brandebo, 2020: 567). Diğer yandan kriz yöneticileri, kriz meydana gelmeden önce krizin etkilerinin büyümemesi adına gerekli önlemleri almakla sorumludur (Heath, 1998: 140). Kriz sorununu çözmeye görevli yöneticilerden süreç, ilişki ve risk yönetimini benimseyip, etkili bir şekilde örgütte uygulaması beklenir (Coombs, 2001: 90). Kısaca kriz yönetiminde yöneticilik yetersiz kalmakta; krizlerin yönetebilmesinde, krizlerin getirdiği belirsizlik ortamının etkilerinin bertaraf edilmesinde liderlik olgusunun işletmelerde benimsenmesi önemlidir.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi, araştırmanın deseni olarak da durum çalışması tercih edilmiştir ve bu doğrultuda Ağrı ilinde aktif olarak faaliyette olan yeme ve içme sektöründe bulunan işletmelere ulaşılmıştır. Nitel araştırma çerçevesinde verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda seçilen örneklemle yapılan görüşmelerde ise biçimsel mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakatta katılımcılara yönlendirilen açık ve kapalı uçlu soru setleri konuyla ilgili literatür taraması yapılarak (Acar, 2020; Alaaddinoğlu ve Rol, 2020; Amankwah-Amoah, Khan ve Wood, 2021; Bahar ve Çelik İlal, 2020; Caiazza, Phan, Lehmann, ve Etkowitz, 2021; Carracedo, Puertas ve Marti, 2021;

Cushnahan, 2004; Durgun Kaygısız, 2021; Etyemez ve Kemer, 2021; Forster, Patlas ve Lexa, 2020; Gümüş ve Belber, 2021; Kouzmin, 2008; Manuel ve Herron, 2020; Pforr ve, Hosie, 2008; Schaltegger, 2021) hazırlanmış; Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'nın 27.01.2022 tarih ve 36 sayılı etik kurul izni doğrultusunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki verilerin analizi için betimleme yöntemi tercih edilmiştir.

### 3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada Ağrı ilinde bulunan yeme ve içme işletmelerinde Covid-19'un etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

İşletmeler bir ülkenin, bölgenin ekonomik kalkınması ve gelişmesi açısından önemlidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üzere yeme-içme, insanların temel ihtiyaçları olup söz konusu ihtiyaçların karşılanmasında yeme ve içme sektöründe bulunan işletmelerin önemli rolü vardır. Covid-19 salgınının bu işletmeler üzerindeki etkisinin tespit edilmesi, Ağrı ilinde gelecekte bu sektörde yer alan işletmelerin büyümesi, sayılarının artması, çeşitlenmesi, hizmet sunumlarının kalitesinin artması ve girişimcilik faaliyetlerinin tabana yayılmasında önem arz etmektedir; bu bağlamda Covid-19'un yeme-içme işletmelerine etkisinin araştırılması önemli görülmüştür.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın çalışma evreni Ağrı ilinde bulunan yeme ve içme işletmeleri; örnekleme ise, Ağrı il merkezinde bulunan yeme ve içme işletmeleridir.

## 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Burada araştırmanın demografik, çalışma hayatıyla ilgili bulgular ile Covid-19'un yeme ve içme sektöründe bulunan işletmelere etkisine ilişkin katılımcı algılarını içeren bulgularına yer verilmiştir.

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın demografik bulguları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir:

**Tablo 1. Yeme ve İçme Sektöründe Bulunan İşletmelerin Demografik Bilgileriyle İlgili Bulguları**

Katılımcılar	Medeni Durumu	Eğitim Durumu	Cinsiyet Durumu	Yaş Aralığı
İŞL1	Evli	İlköğretim	Erkek	39-48
İŞL2	Evli	Lise	Erkek	19-28
İŞL3	Bekâr	Önlisans	Erkek	19-28
İŞL4	Evli	İlköğretim	Erkek	39-48
İŞL5	Evli	Lise	Erkek	39-48
İŞL6	Bekâr	Lise	Kadın	29-38
İŞL7	Evli	Lise	Erkek	29-38
İŞL8	Evli	İlköğretim	Erkek	29-38
İŞL9	Evli	İlköğretim	Erkek	29-38
İŞL10	Evli	Lisans	Erkek	39-48
İŞL11	Evli	Lise	Erkek	29-38
İŞL12	Evli	İlköğretim	Erkek	49 ve üstü
İŞL13	Evli	Lise	Erkek	39-48
İŞL14	Evli	Lise	Erkek	39-48
İŞL15	Evli	İlköğretim	Erkek	39-48
İŞL16	Evli	Lise	Erkek	39-48

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan işletmecilerin büyük çoğunluğunun erkek ve evli olduğu, yarısının lise mezunu ve 39-48 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de katılımcıların çalışma yaşamıyla ilgili bulguları yer almaktadır:

**Tablo 2. Yeme ve İçme Sektöründe Bulunan İşletmelerin Çalışma Yaşamıyla İlgili Bulguları**

İşletmeler	Faaliyette Bulunduğu Sektör	Faaliyette Olduğu Süre	Personel İstihdam Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Kısa Çalışma Ödeneğinden Yararlanan Kişi Sayısı
İŞL1	Restoran ve Lokanta	27	9	0	0
İŞL2	Restoran ve Lokanta	3	8	0	0
İŞL3	Kafe ve Restoran	6	28	6	0
İŞL4	Kafe ve Restoran	3	15	0	0
İŞL5	Kafe ve Restoran	2	28	4	0
İŞL6	Kafe ve Restoran	3,5	10	9	2
İŞL7	Kafe	7	3	1	0
İŞL 8	Kafe	15	4	0	1
İŞL9	Restoran ve Lokanta	1	10	0	0
İŞL10	Restoran ve Lokanta	3	10	0	0
İŞL11	Börekçi	13	2	0	0
İŞL12	Restoran ve Lokanta (Esnaf Lokantası)	40	8	0	3
İŞL13	Restoran ve Lokanta (Esnaf Lokantası)	30	2	1	0
İŞL14	Restoran ve Lokanta	4	15	2	4
İŞL15	Restoran ve Lokanta	30	6	0	2
İŞL16	Restoran ve Lokanta	3	2	1	0

Tablo 2'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan işletmecilerin yarısının restoran ve lokanta sektöründe faaliyet gösterdiği ve personel sayısının 10 kişiden az olduğu, yarıya yakınının 10 sene ve üzerinde faaliyette bulunduğu, büyük çoğunluğunun kadın personel istihdam etmediği ve İŞL 2, İŞL 12, İŞL 14, İŞL 15 dışındaki işletmelerde kısa çalışma ödeneğinden yararlanan personel bulunmadığı saptanmıştır.

#### 4.2. Nitel Bulgular

*“Covid-19 salgını işletmenizi nasıl etkilemiştir?” (Olumlu/olumsuz)* sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Araştırmada katılımcılara yöneltilen soru doğrultusunda katılımcıların tamamı Covid-19 salgınının yeme ve içme sektöründe bulunan işletmeler üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu yönünde görüş belirtmiştir. Diğer yandan işletmelerinin kapanma noktasına geldiğini, açılıp kapanmaların işletmelerini olumsuz etkilediğini, çalışma motivasyonlarını bozduğunu, yıllık plan yapma noktasında zorluk yarattığını, paket servis yapma durumunda kalmanın

işletmelerini olumsuz etkilediğini, işletmelerinin ileri değil geri gittiğini, ürün ve personel tedariki noktasında sıkıntılar yaşadıklarını, yapılan denetimler sonucu verilen cezalardan mustarip olduklarını beyan etmişlerdir. Örneğin; “İşletmemizi olumsuz etkilemiştir” (İŞL5, İŞL7, İŞL9, İŞL10, İŞL11, İŞL15, İŞL16). “Yıllık planımızı yapamadık. Çok sık açılıp kapanmalar işletmemizi olumsuz etkilemiştir. Motivasyonumuz bozulmuştur. Önümüzü göremedik. Çünkü sıfırdan işe başlar gibi olmuştur. Ürün ve personel temini konusunda sıkıntı yaşadık. Ürünlerimiz ziyan oldu. Yaptığımız işin estetiğini bozmuştur. Kralcı denetimciler bizi bezdirmiştir. Sunumda cam bardak yerine karton bardak yapılması yaptığımız işi olumsuz etkilemiştir” (İŞL6).

“Covid-19 salgını süresince iş hacminizde nasıl bir değişiklik olmuştur? İş hacminiz nasıl bir seyir izledi?” sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Araştırma kapsamında katılımcıların tamamı kendilerine yöneltilen soruya ilişkin olarak Covid-19 salgınının iş hacmini olumsuz yönde etkilediğine ilişkin görüşlerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre Covid-19 salgınının iş hacmini, %60 ve üzerinde çok aşırı, ciddi bir oranda düşürdüğü, ciro kayıplarına uğradıkları, çalışanların maaşlarını veremedikleri, işten çıkarmak durumunda kaldıkları, borçlandıkları, müşteri sayısında azalma olduğu, işlerin rutin akışını bozduğunu, olumsuz etkisinin hala devam ettiğini katılımcılar belirtmişlerdir. Örneğin; “%60-%70 oranında iş hacminde düşme olmuştur”. “Günde 7000-8000 TL ciro yaparken, 2000-3000 TL’ye düştü ciromuz” (İŞL11, İŞL5, İŞL9). “Çok aşırı bir düşüş gerçekleşti. İş hacmimizdeki düşüş neticesinde de işletmemize malzeme alımlımız azaldı”. (İŞL3, İŞL1, İŞL7, İŞL15, İŞL16). “İş hacmi küçülmüştür, azalmıştır” (İŞL10, İŞL12). “Azalma oldu. Çalışanları çalıştıramaz zorunda kaldık. Kapalı olduğumuz dönemlerde iş hacmimizin %80’ni kaybettik” (İŞL13). “İş hacmimiz %90’lara yakın düşmüştür” (İŞL8). “İş hacmimiz durağan bir seyir izledi”. “İş hacmimiz orta seviyede bir seyir izlemiştir (İŞL14, İŞL4).

“Covid-19 salgınından işletmenizin işgücü / istihdam durumu nasıl etkilenmiştir?” sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

İşletmecilerin personel sayısının azaldığı, mevcut personellerini işten çıkarmak zorunda kaldıkları, başka işletmelere yönlendirdikleri, yerlerine yeni personel temini noktasında sıkıntı yaşadıkları, işgücü / istihdam durumunun olumsuz olarak etkilendiği saptanmıştır. İşletmelerin mevcut personelini çıkarmalarında işletmelerin kapalı kalmasının, kapalı kaldığı süre zarfında da müşterilerin işletmelere gelememesinin ve dolayısıyla da işlerin olmamasının etkili olduğu anlaşılmıştır. Örneğin; “İşletmemizin işgücü olumsuz olarak etkilenmiştir (İŞL9, İŞL11, İŞL13). “İşletmemize yeni personel alamadık” (İŞL1, İŞL4, İŞL7, İŞL8, İŞL13, İŞL15). “Yeni personel alamadık, hatta çıkarmak zorunda kaldık” (İŞL3, İŞL7, İŞL9, İŞL13, İŞL15). “İşletmemizden eleman çıkarttık” (İŞL10). “İşgücümüz 0’a indi. İşgücü istihdam oranımız %80-90’lara kadar düştü” (İŞL1). “Son derece %100 oranında olumsuz etkilenmiştir.” (İŞL13). “Daha önce 20 kişi çalışıyorduk, şimdi 15 kişiye düştük. İşletmemizdeki personel sayımız azaldı” (İŞL14). “İşgücümüzde gereğinden fazla azalma oldu. Hala da etkisi devam etmektedir (İŞL16). “Mevcut işletmemizde çalıştırdığımız personelin %50’i kadar bir düşüş oldu. Çünkü masraflı bir süreç. Kapalı kaldığımız süreçte personele para ödemesi külfetine girdik. Bu masrafı karşılayacak maddi ve manevi gücümüz kalmamıştır” (İŞL15). “İşgücünde yaptığımız plan ve fizibilite çerçevesinde belli bir süre önümüzü göremediğimiz için kısa vadeli çözümler bulduk. Sigortalı girişleri belli bir süre yasakladığı için, sabit çalışan değil de geçici personel bulduk ve çalıştırmak zorunda kaldık” (İŞL6). “İş potansiyeline dayalı olarak işgücümüz düştü. İstihdamda bir problem olmadı, eleman sıkıntısı var, yani işletmemizde çalıştıracağımız eleman bulamıyoruz” (İŞL2).

*“İşletmenizde istihdam ettiğiniz personellerin çalışma şekilleri nasıldır? (Günlük ücretli, haftalık ücretli ya da aylık / asgari ücretli)”* sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Yukarıda katılımcılara yöneltilen soruya ilişkin İŞL2, İŞL7, İŞL8, İŞL10 ve İŞL14 günlük ücretli olarak; İŞL4, İŞL9, İŞL13 ve İŞL15 asgari ücretli olarak cevap vermişlerdir. Buna göre katılımcıların çalıştırdığı personellerin çoğunluğunun günlük olarak, yarıya yakınının ise asgari ücretli, diğerlerinin haftalık olarak çalıştırdıkları anlaşılmıştır. Örneğin; “Günlük ücretli ve asgari ücretlidir” (İŞL1). “Günlük olanda haftalık olanda, asgari ücretli olan da var. Asgari ücret üstü olan da vardır” (İŞL3). “Haftalık ücretli” (İŞL11). “Asgari ücretli ve üstü, haftalık ücretli” (İŞL5). “İşletmemizde çalışan personellerin ücretlerini aylık veriyoruz. Bunlardan 5 kişi asgari ücretli. Diğerleri de günlük yevmiyeli. Evde üretim yapan personellerimizi de prim veriyoruz” (İŞL6).

*“Covid-19 salgınının işletmenizin iş süreçlerine etkisi ne yönde olmuştur?”* sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılar Covid-19’un işletmelerinin iş süreçlerine olan etkilerinin olumsuz oldukları, kısıtladıklarını, aksattıklarını, zorunlu gider ödemelerini yapamadıklarını, işletmelerine gelen müşterilerin azaldığı, kısıtlamaların işletmelerini olumsuz şekilde etkilediği, masada servis yerine paket servisle hizmet vermek durumunda kaldıklarını, hammadde ve malzeme giderleri maliyetlerinin arttığını belirtmişlerdir. Örneğin; “İşletmemizde rutin yaptığımız işleri %80 olumsuz etkilemiştir”. Bunun yanında kapanma sırasında çalışma saatlerimizi etkilemiştir. Kapalı kaldığımızdan bizi ekonomik olarak oldukça zorlamıştır” (İŞL1). “İşletmemizi maddi yönden olumsuz etkiledi, işletmemizde kaybımız çok olmuştur” (İŞL4). “İşletmemizin iş süreçlerini olumsuz etkiledi” (İŞL11, İŞL12, İŞL9). “İşletmemizin iş süreçlerini aksatmıştır” (İŞL2, İŞL6, İŞL 13, İŞL15). “Hayır işletmemizin iş süreçlerine herhangi bir etkisi olmadı, önceden nasıl yürüttüysek aynen devam ediyor iş süreçlerimiz” (İŞL14). “Oldukça çok kısıtladı bizi” (İŞL8). İşletmemizin iş süreçlerine masada servis yerine paket servisle hizmet etme yönünde etkisi olmuştur” (İŞL10). “Mal alma gücümüz kalmadı. Malzeme fiyatları çok arttı. Kapanma durumuna geldik” (İŞL16). “Olumsuz oldu. Kira ödemelerimizi aksatmamıza yol açtı, zamanında kira ödemelerimizi yapamadık” (İŞL7).

*“Covid-19 salgınının işletmenizin cirosuna (toplam satışlarınıza) olan etkisi ne yönde olmuştur?”* sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılar Covid-19’un işletmelerinin cirosuna etkisini olumsuz olduğunu, satışlarını azalttığı, cirolarını %30-%80 oranları arasında düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Örneğin; “Ciromuzda %60-%70 oranında düşüş olmuştur” (İŞL9, İŞL8, İŞL10, İŞL11). “%70-%80 ciro düşüşümüz olmuştur”. (İŞL13, İŞL15, İŞL16, İŞL 5, İŞL1). “%50-%60 oranında ciro düşüşü yaşadık” (İŞL2, İŞL3, İŞL4, İŞL12). “%30-%40 oranında ciromuz düşmüştür” (İŞL14). “Ciromuzda sert düşüşler olmuştur” (İŞL7).

*“Kapanma süresinde paket servisle müşteriye hizmet verdiniz mi? Paket servisle hizmeti, masada servis hizmeti vermeye karşılaştığımızda hangisinin işletmeniz için daha uygun ve faydalı olduğunu düşünüyorsunuz? Sebeplerini belirtiniz”* sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılardan yarısından fazlası işletmelerinde paket servisle hizmet ettikleri, kalan kısmı ise paket servisle hizmet etmedikleri yönünde görüşlerini belirtmiştir. Diğer yandan paket servisle hizmet veren işletmelerden bazıları denedikleri ancak randıman alamadıkları, ortaya çıkan giderlerden dolayı maliyetinin masada servisle hizmet vermeden daha fazla olduğunu

söylemişlerdir. Bunun yanında katılımcıların tamamına yakını masada servisle hizmet etmenin işletmeleri açısından daha uygun olduğu, bu servis şeklinin işletmelerinde ciro artışına yol açtığı, daha fazla ürün satma açısından faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Örneğin; “Evet paket servisle hizmet verdik müşteriye. Masada hizmet daha uygun ve faydalı. Pakette, yakıt gidiyor. Masada servisle paket servis her ikisinde fiyat aynı ama paket serviste maliyet daha yüksek”. “Tabii ki masada servisle hizmet daha faydalı ve uygun. Paket servis masrafı daha yüksek olan bir servis türü. Paketlerde kap, çatal, kaşık masrafı var. Bu da işletmemiz için ekstra bir maliyet getirmiştir. Bir de masa müşterisi paket servis müşterisine oranla daha verimlidir”. “Masada servis daha uygun. Çünkü paket serviste kurye gerekiyor ancak kurye yetersizliğinden verimli olamıyor”. “Paket servis kebab kültürüne biraz ters geliyor. Kebabın sıcak yenen bir şey olmasından, paketle yenilince o sıcaklık gidiyor”. “Tabii ki masada servis. Çünkü paketle serviste arabası, arabanın yakıtı, paketin poşet gibi fazla giderleri vardır. Masa ile servisle paketle servis arasında çok fark var. Paketin maliyeti çok fazladır”. “Çünkü paket servis kısıtlı ve çok zayıftı. Masada servis olunca daha çok ürün satılıyor”. Paket servisi işyerimizden araçlar götürdüğü için, aracın yakıtının olması, giderinin olması vb. sebeplerden dolayı kafelerdeki çay ve kahve servisi paket servise uygun değil” (İŞL12, İŞL1; İŞ10; İŞL2; İŞL9, İŞL11, İŞL5). “Paket servisi denedik ama olmadı. Masada servisin bir keyfi var. Ücret almak açısından düşünmemek lazım. Masada servis daha iyi. Masada servisin bir ruhu var. Paket serviste sadece kârın doymak amacıyla yapılmaktadır. Masada servisle işletmemize gelen insanlarla iletişim, etkileşim kuruyoruz”. “Çok az paket servisle hizmet verdik. Yok denecek kadar az olmuştur. Tabii ki masada servis daha uygun ve faydalıdır. Aile müşterisi geldiği zaman içecek, daha fazla yemek tüketimi olmakta, çorba, tatlı ikramı gibi yemeğe ilave ikramlar yapılmaktadır”. “Hayır, paket servisten pek randıman alamadık. Masada servisle hizmet daha uygun ve faydalı. Vatandaşın isteğine masada servis daha uygundur” (İŞL6; İŞL8, İŞL7). “Hayır vermedik, kapanmada paket servisten yararlanmadık. Tabii ki masada servis. Masada servis ciroyu etkiliyor ve cironun artışına yol açıyor. Paket zarara yol açıyor”. Paket servise çok rağbet olmuyor ondan dolayı masa başında servis daha uygun ve faydalıdır”. “Hayır, veremedik. İşletmemiz sulu yemek üzerine hizmet verdiği için, paket servise pek uygun değil. Masada servis daha uygun. Ekonomik olarak da işletmeye daha faydalı”. “Tabii ki masada hizmet. Niğde’de şubede al-götür şeklinde yaptık. Kafe sektöründe insan insanı çektiğinden, paket servis kafe sektörüne pek uygun değildir” (İŞL4, İŞL14; İŞL15; İŞL13, İŞL3). “Paket servisle hizmet verdik. Paket servis daha iyi. Paket servis işgücü anlamında bize daha uygun. Paket serviste yakıt vb. giderler eklenince fiyat fark ediyor. Müşteriyle işyerinde uğraşmıyoruz. Domino’s tarzı al al götür şeklinde” (İŞL16).

*“Covid-19 salgını sırasında zorunlu giderlerinizi (elektrik, su, vergi, telefon vb.) ne derece ödeyebiliyordunuz? Covid-19 salgınından işletme faaliyetlerinden elde ettiğiniz kârlılığınız nasıl etkilenmiştir”* soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılar Covid-19 salgını sırasında elektrik, telefon, su gibi zorunlu giderleri ödemelerinde zorlandıkları, kendi olanakları ile öz sermayeleri ölçüsünde zorlanarak ödedikleri, borçlanarak ödemek durumunda kaldıkları, ellerindeki altın gibi değerli madenden yatırımları satarak ödedikleri, zorunlu giderlerden bir kısmını ödedikleri, bir kısmını ise ödeyemedikleri, işyerlerindeki yaptıkları işleri yürütemedikleri yönünde görüşlerini belirtmişlerdir. Ayrıca işletmelerin kârlılıklarında %50-%80 arasında azalma olduğu, kimi zaman kâr elde edemedikleri, hatta zarar elde ettikleri, bütün kârlarının kapalıyken kaybolduğunu, kısmi açılmaların işletmelerin kârlılığına olumlu bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Örneğin; “Borçlanarak ödeyebildik. Ödemezsek, gelip elektriği kesecekleri için. Bu süreçte kâr elde edemedik. Öz sermayeden vermek durumunda kaldık. Zarar elde ettik”. “Borçlanarak ödedik. Kapanma süresinde kısmi açılmalar olsa da bunların işletmemizin kârlılığına olumlu bir etkisi



olmamıştır”. “Borçlanarak ödedik. Kârımız olmadı. Eksideyiz, yani zarardayız” “Kredi kartıyla ödedik. Kapalıyken bütün kârımız masraflarımıza gitti. Kâr elde edemedik. 1 senedir de zarar elde ediyoruz”. “Zorunlu giderlerimizi borçlanarak ödedik”. “Nakitle ödeyemedik, kredi kartıyla ödedik. %50 oranında kârlılık düşmüştür” (İŞL5, İŞL14, İŞL15, İŞL4, İŞL10, İŞL12). “Ödemelerimizi öz sermayeden yaptık. Kâr elde edemedik, zarar elde ettik. Kârlılığımızda %50-60 oranında düşüş olmuştur”. “Tamamını kendi öz sermayemizle, Öz kaynaklarımızla ödedik. Kârlılığımız %15-%20 oranlarında düşmüştür. Giderler aynıydı, ancak gelir düşmüştür”. Ödemek durumunda kaldık. Kendi imkânlarımızla ödedik. Herhangi bir destek almadık. Kâr elde edemedik. Zarar elde ettik” (İŞL9, İŞL11, İŞL7). “Kısmi olarak %50’nin ödeyebildim. Vergiyi ödeyemedik, ancak onu da daha sonra yapılandırdık. Elimizdeki ziynet eşyalarıyla ödemek zorunda kaldım. Kârsız bir süreç oldu. Kâr elde edemedik belli bir süre” (İŞL13). “Bunların hepsini ödemek zorunda olduğumuz için ödedik. Yoksa ödeme potansiyelimiz yoktu. Kârlılık yarı yarıya düştü. Tam kapanma da ise hiç kârımız olmadı” (İŞL3). “Son ödeme tarihleri geçtikten sonra ödeyebiliyordum. Kâr elde edemedik. Hatta zarar elde ettik” (İŞL2). “Hepsini zamanında ödedik. Aylık rutin disiplini bozmamak için ödedik. Kapalı dönemde işyerimizi ısıtmaya devam ettik. Çünkü giderlerimizin donma ihtimali vardı. Negatif olarak etkilendik. Her açılış ve kapanışta ciddi bir sermaye gerekiyor. Giderler ödeniyor ama maalesef gelir olmuyor” (İŞL6). “Elektrik borcundan dolayı işletmemizin elektrikleri 1-2 kez kapandı. Suyu ise ödedik. Sağdan soldan borç bulup öyle ödeyebildik. %80 oranında kârlılığımız azaldı. Kâr kalmadı, dolayısıyla zarar etmeyelim amacını güttük. Sonuç olarak elde var 0. Giderler aynı kaldı, ama gelir olmadı. İşyerine müşteri gelince haliyle de ısınma ve elektrik gibi giderleri zorunlu olarak yapılmak durumunda kalıyoruz” (İŞL1).

*“İşletmenizi müşteriye verdiğiniz hizmet sunumu kalitesi açısından nasıl buluyorsunuz? Covid-19 salgınının işletmenizin hizmet sunumu kalitesine olan etkisi ne yönde olmuştur? (Olumlu / olumsuz)”* soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

İşletmeciler işletmelerin hizmet sunumlarını yeterli, orta üstü, güzel, iyi ve çok iyi arasında derecelendirilmiştir. Ayrıca müşterilerin işletmeleri sunduğu hizmetlerden memnun olduğunu, kalite ile hijyen noktasına dikkat ettikleri, bu konuda hassas oldukları, marka olarak yıllardır aynı kaliteyi takip ettiklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan işletmecilerden bazıları Covid-19’un işletmelerin hizmet sunumuna etkisinin olumlu, girdi maliyetlerini arttırdığından, sürüm yapamadıklarından, paket servisle hizmet etmek zorunda kaldıklarından olumsuz etkisi olduğu yönünde düşüncelerini ifade etmişlerdir. Örneğin; “Kendimizi hizmet sunumu kalitesi açısından iyi bir seviyede olduğunu düşünüyorum. Covid-19 salgınının işletmemizin hizmet sunumu kalitesi açısından iyi olmamıştır” (İŞL7). “Hizmetimiz dört dörtlük. Kurumsal bir firmayız. Müşteri memnuniyetle dönüyor. Covid-19 işletmemizin hizmet sunumu kalitesini olumsuz etkilemiştir” (İŞL9). “Hizmet sunumu kalitesi açısından müşterilerimiz memnundur. %50 kaliteyi düşürmüştür (İŞL15). “Kalitemiz güzel. Müşteriye hizmette marka olarak 40 yıldır aynı kaliteyi koruyoruz. Olumsuz etkilemiştir (İŞL12). “Hizmet kalitemiz açısından işletmemizi iyi diye düşünüyorum. Portakallı Pekin ördeği satmadığımı düşünüyorum ama hijyene çok önem veriyoruz. Covid’le birlikte masa temizliğine daha önem vermeye başladık. Bu da bize stres getirdi, çamaşır suyu tüketimimizi artırdı” (İŞL6). “Müşteriler kalite açısından memnunar. Covid-19 ile birlikte paket servisle hizmet etmek zorunda kaldığımızdan, hizmette kalite düşmüştür. Bu da bizim açımızdan sıkıntı yaratmıştır” (İŞL1). “Çok iyi buluyorum. Geleni misafir olarak görüyorum. Covid-19 salgınının işletmemizin hizmet sunumu kalitesine etkisi olumlu oldu. Kalite arttı, önceden paket servis hizmetimiz yoktu, bu süreçte paket servis yapmak durumunda kaldık” (İŞL11). “Yeterli buluyoruz. Ciddi anlamda sıkıntı yaşadık, kalifiye eleman bulamadık. O yüzden de tecrübeli eleman bulamadığımızdan istediğimiz kalitede hizmeti veremiyoruz” (İŞL14). “Burası öğretmenevi çok lüks değil. Kalite aslında

fiyatla orantılı biraz. Orta üstü bir kalitede hizmet veriyoruz. Girdi maliyetlerinin artmasından, üst düzey kaliteli hizmeti müşterilerimize sunamamız açısından olumsuz olmuştur” (İŞL16). “İyi derecede buluyorum. Prensipde kaliteden ve hijyenden ödün vermemeye çalıştık” (İŞL13). “Masada hizmet sunumumuz güzel. Ancak paket serviste sıkıntı yaşıyoruz. Ana yemekle birlikte verilen meze gruplarından hepsini dışarıya paket olarak veremiyoruz. O yüzden de sıkıntı oldu” (İŞL2).

“Covid-19 salgının işletmenizin borçlanma katsayısını (işletmenin borçlarını finanse ederken kullandığı yabancı kaynak ile öz sermaye arasındaki ilişkiyi) nasıl etkilemiştir?” soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılar işletmelerinin Covid-19 salgını sırasında borçlanma katsayısını olumsuz etkilediği, bu süre zarfında aşırı bir borç yükü ile karşılaştıkları, genel olarak borçlarını öz sermaye ile karşıladıklarını, öz sermayelerini yetmediği yerde borçlanmaya başvurdukları, kredi çektikleri, altın gibi değerli maden alıp, daha sonra TL karşılığı bozdurup, borçlarını o şekilde finanse ettikleri, bir kısmı ise belirsizlik yüzünden krediye başvurmadığı, Covid-19 sonrası ekonomik krizin etkisinin işletmelerine olumsuz olarak yansıdığı, kapanma sırasında ellerindeki biriktirdikleri birikimin tamamını kullandıkları anlaşılmıştır. Örneğin; “Öz sermayeden borçlarımızı karşıladık” “Borçlanmamaya dikkat ettim”. Öz sermayeyle karşıladım. “Olumsuz olarak etkilemiştir”. “Borçlarımızın çoğunu öz kaynaktan karşıladık” (İŞL1, İŞL2, İŞL4, İŞL9, İŞL11, İŞL15, İŞL6, İŞL3). “İşyerimiz borçlanmıştır” (İŞL10, İŞL8, İŞL14). “Borçlarımızın bir kısmını öz sermayeden karşıladık, bir kısmını da borçlandık”. “Borçlanma katsayımızı %100 arttırdı”. “İyice borçlandık”. “Sonuçta %75 borçlu durumuna geldik”. “Öz kaynaklarımız yetersiz kalınca borçlanmak durumunda kaldık”. “İşletmemiz Covid-19 süresince borç altına girdi”. (İŞL12, İŞL13, İŞL7, İŞL16, İŞL5, İŞL1).

“Covid-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında kapanma sırasında herhangi bir destek aldınız mı? Aldıysanız bu desteklerin işletmeniz için ne ölçüde yeterli olduğunu düşünüyorsunuz?” soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılardan yarısından azı nakdi olarak destek aldıkları, büyük çoğunluğu herhangi bir destek almadıklarını belirtmiştir. Destek alan katılımcıların kira, işletme gider ve sigorta desteği aldıkları, vergi ertelemesinden yararlandıkları, verilen desteklerle sigorta ile vergileri ödemelerini yaptıkları, verilen bu desteklerin ise yeterli olmadığı saptanmıştır. Örneğin; “Hayır, almadık” (İŞL1, İŞL4, İŞL5, İŞL7, İŞL9, İŞL10, İŞL11, İŞL15, İŞL16). “Devletin vergi ertelemesi oldu. Onun dışında başka bir destek almadık” (İŞL3). Evet aldım. 3.000 TL’ye yakın bir destek. Devletten kira ve işletme desteği aldım. Ancak aldığım bu desteğin çok az olduğunu düşünüyorum. Verdiğim kiraya göre çok düşük bir destek” (İŞL8, İŞL12, İŞL14). “Evet. Küçük destekler aldık. Süreç boyunca toplam 7.000 TL tutarında. İşletme gider desteği aldık. Bu destek vergimizi bile karşılamaya yetmedi. Kesinlikle yetersizdir (İŞL13, İŞL2, İŞL6).

Araştırmaya katılan işletmecilere “Covid-19 salgının işletmeniz açısından yarattığı fırsatlar / avantajlar nelerdir?” sorusu sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcıların tamamı Covid-19 salgınının işletmelerine yarattığı herhangi bir fırsat veya avantajının olmadığını yönünde görüşlerini ifade etmiştir. Buna ilaveten katılımcılar salgının kendilerine dinlenme açısından boş zaman yarattığını, getirisi olmadığı hatta mağduriyet oluşturduğu, kapalı kaldıklarından maddi olarak problem yaşadıkları, bunun işletmeleri açısından dezavantaj oluşturduğu, yaşadıkları sıkıntıları kendi kendilerine mücadele ederek aşmaya çalıştıkları, kurallara uydıklarından işletme kapasitelerinin düşürmek zorunda

kaldıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin; “Hayır, herhangi bir avantajı ve fırsatı bulunmuyor” (İŞL5, İŞL2, İŞL7, İŞL15, İŞL16, İŞL9, İŞL10, İŞL12, İŞL13). “Bize bir fırsat yaratmadı, bir getirisi olmadı. Tam tersi bizi ekonomik olarak yıprattı, olumsuz etkiledi”. “Kurallara uyduğumuz için kapasitemizi azalttık”. (İŞL1, İŞL3, İŞL8, İŞL11, İŞL14, İŞL6, İŞL4).

“Covid-19 salgınının işletmeniz açısından oluşturduğu tehditler / riskler nelerdir?” sorusu işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılar Covid-19’un, birebir müşterilerle temas edilmesinin sağlık; deneyimli ve yetişmiş personel bulamamanın istihdam; zarar etme, zorunlu giderlerin ödenememesi, ciro kaybı, işletmenin kapanması gibi faktörlerin ekonomik açıdan tehdit veya risk oluşturduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; “Ciro kaybı, personel yetersizliği” (İŞL2). “İstihdam ile işletme gelirlerinin olumsuz etkilenmesi, işletme ve aile olarak ekonomik sıkıntılar yaşanmıştır” (İŞL13). “Zorunlu giderlerimizi ödeyemeyince işletme elimizden gider. Kapanma durumuna geliriz” (İŞL14). Zarar etme riskimiz oldu” (İŞL12). “İşletmemize ekonomik açıdan ciddi bir zarara yol açtı” (İŞL7). “Yetişmiş eleman yetersizliği var” (İŞL10). “Kapanma aşamasına kadar getirdi” (İŞL11). “Dükkanı tamamen kapatma durumuna ve iş yapamaz hale geldik” (İŞL8). “Müşteri konusunda kaybımız oldu” (İŞL15). “Sağlık açısından zor geçti” (İŞL1). İş açısından kaybımız gereğinden fazla. İnsan sağlığına, çalışanlara, müşterilere sağlık açısından tehdit oluşturdu” (İŞL16).

“Covid-19 salgını sırasında kriz yönetimi çerçevesinde işletmenizdeki aldığınız önlemler nelerdir? Bu önlemlerin Covid-19 salgını krizini yönetebilme kapasitesine sahip olduğunu düşünmüyor musunuz?” soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcılardan sadece ikisi dışında tamamına yakını Covid-19 salgını sırasında işletmelerin kriz yönetimi çerçevesinde Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulunun yürürlüğe koyduğu maske, sosyal mesafe, kapasite azaltma, hijyen kuralları, işyeri havalandırma, masa aralarını açma gibi önlemlerine uyduğu, ekstra olarak ateş ölçüm cihazı aldıkları, çalıştıkları personelleri ile verdikleri ürün ve hizmet çeşitlerini azalttıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların yarısından fazlası alınan önlemlerin işletmeleri için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Örneğin; “Hiçbir önlem almadık. Bu süreçte mevcut personellerin bütün maaşlarını verdik. Çünkü, önlem küçük bir durum. Kapatmak durumunda kalıyoruz işletmemizi”. “Hizmet sektörü olduğumuzdan, kapalı durumdaydık. Hayır, düşünmüyorum” (İŞL5, İŞL14). “Personel çıkartmak ve giderleri kıstak durumunda kaldık. Hayır, düşünmüyorum”. “Masa ve sandalye sayısını düşürdüğümüz için, yemek çeşitlerini düşürdük. Maliyetleri azaltma yönünde etkisi büyük oldu. Hayır düşünmüyorum, tam istediğimiz gibi verim alamıyoruz. Hala da etkisi devam etmektedir” (İŞL7, İŞL4). “Maske, mesafe, dezenfektan, ateş ölçme cihazı gibi önlemler aldık. Hayır”. “Yetersiz görüyorum”. “İlk etapta kapasite yarı yarıya indi. Masalarda dezenfektan olayı vardı ve maske takma gibi önlemler aldık. “Hijyen kurallarına uyduk, dezenfektan bulundurma, yemek masaları arasında mesafe kuralları, %50 kapasite gibi hepsini uyguladık. Sosyal mesafeye, kapasiteye, hijyene havalandırmaya azami özen gösterdik. Buna dikkat ettiğimiz için birçok kişi bize darıldı”. “Hayır düşünmüyorum” (İŞL2, İŞL15, İŞL10, İŞL8, İŞL6). “Covid-19 ile ilgili tüm alınan önlemler olan maske, mesafe, kapasite hepsini biz de aldık. Hayır, düşünmüyorum”. “Pandemide bütün kurallara uyduk. Devletin önerdiği önlemlerin hepsine uyduk. Önlemlere uyduk ancak sonuçları ne kadar sağlıklı olmuştur onu kestiremiyorum” (İŞL9, İŞL16). “Bütün verilen uyarıları yaptık. Ekstra bir de ateş ölçüm cihazı aldık. Mali yönden para harcadık. Önlemler aldık, bu aldığımız önlemler de bize ekstra maliyetler yükledi. Evet, elbette olmuştur”. “Sürekli olarak işyerimizi dezenfektanla temizledik. Arkadaşlarımız

maske kullandı. Sosyal mesafe, uyarı levhalarını, görsel yazılarını koyarak dikkat ettik. Covid-19'un en büyük silahı maske, mesafe ve hijyendir". "Maske, karton bardak ürünleri kullanıyorduk. Masa aralarını azalttık, mesafeler 1,5 metre oldu. Üç günde bir dezenfektanla genel temizlik yapıyorduk. "Hijyen önlemleri, pandemiyle ilgili bilim kurulunun belirlediği kurallar çerçevesi, işletme içerisinde dezenfektan ve hijyen". "Evet, düşünüyorum" (İŞL12, İŞL11, İŞL3, İŞL13). "Fazla bir şey yapamadık. Haftalık dezenfektanla temizlik yaptırıyorduk. Masa düzenini değiştirerek mesafe koyduk. Elimizden geldiğince tüm alınan önlemlere uymaya çalıştık" (İŞL1).

*"İşletmenizde verdiğiniz hizmetlerin müşterilere tanıtıma yönelik bir websiteniz veya işletmenize özel sosyal medya hesabınız var mı? Yemek portallarına üyeliğiniz var mı? Pandemi süresince elektronik ticareti ne sıklıkla kullandınız?"* soruları işletmecilere sorulmuştur ve sırasıyla aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

Katılımcıların yarıdan azının yemek portallarına üye oldukları, yarıdan fazlasının ise yemek portallarına üye olmadıkları, çok az kısmının pandemi sırasında elektronik ticareti kullandıkları, yarısından fazlasının işletmelerinin tanıtımında sosyal medyayı tercih ettikleri, böylelikle işletmelerinin müşterilere tanıtımında sosyal medyayı kullandıkları saptanmıştır. Örneğin; "Instagram olarak sosyal medya hesabım var. Hayır yok. Hiç kullanmadık" (İŞL3, İŞL5, İŞL8, İŞL7, İŞL12, İŞL14, İŞL15, İŞL11). "Instagram hesabımız var. Hayır yemek portallarına üyeliğimiz yok. Evet elektronik ticareti pandemi süresince bayağı kullandık" (İŞL4, İŞL6, İŞL13). "Hayır yok. Yemeksepeti ve Getir'e üyeliğim var. Hayır, kullanmadım" (İŞL9, İŞL10.). "Sosyal medya hesabım var. Instagram var. Yemeksepeti ve Getir'e üyeyiz. Trendyol Yemek'e de üye olacağım. Hayır, hiç kullanmadım" (İŞL2, İŞL1). "Kendi Facebook, Instagram, Whatsapp grupları, reklam tabelası var. Yemeksepeti, Getir ve Trendyol Yemek gibi yemek portallarına üyeyim. Evet, bazı ürünlerimi elektronik ticaret vasıtasıyla aldım" (İŞL16).

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Modern yönetim ve organizasyon teorilerinden birisi olan sistem yaklaşımı çerçevesinde işletmeler öncelikle çevrelerinden girdi alır, ardından bu girdileri belli üretim süreçlerinden geçirir ve sonrasında da mal ve hizmetlere dönüştürürler. Bir bakıma işletmeler girdileri elde edebilmede ve mal ve hizmetleri pazara sunmada çevreye muhtaçtır. Covid-19 salgını da önemli çevre krizi unsuru olarak işletmeleri etkilemiş, işletmelerin çalışma şekilleri ile istihdam biçimlerini ekonomideki çarpan etkisiyle dönüştürmüştür. Alınan tedbirlerle geçici bir süre kapanan işletmeler, bu çevre döngüsü noktasında insanların evde olması sebebiyle müşterilerine ulaşmada birtakım zorluklarla karşılaşmış, iş hacimlerinde bir daralma yaşamıştır. Bununla birlikte yeme ve içmenin insanların temel ihtiyaçlarından biri olması ve insanların bu ihtiyaçlarını erteleyememesi sebebiyle yeme ve içme sektörü içinde bulunan işletmeler ekonomik gelişme ve kalkınmada önemli bir görev üstlenmiş olup Covid-19 salgınından büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu çevresel olumsuz etkilere karşı işletmelerin kriz yönetimini bir yönetim felsefesi hâline getirmesi, bu etkilerin yansımalarının azaltılması, krizin fırsat hâline dönüştürülmesi gerekli hâle gelmiştir. Bu çerçevede işletme liderlerinin öncülüğünde eylem planları olan, krizleri yönetebilecek bir kriz ekibinin işletmelerde zorunludur.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların yarıya yakınının restoran ve lokanta sektöründe yer aldığı, yarısının iş ve meslek olarak yeterli deneyimlerinin bulunduğu ancak işletmelerinde çalıştırdıkları personel sayısı ile çalıştırılan personeller arasında kadın iş gücü istihdamının az olduğu, işletmelerin genel olarak kurumsallaşma oranının düşük olduğu,

aile işletmesi şeklinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu noktada işletmelerin aile işletmesinden profesyonel olarak yönetilen kurumsallaştırılmış yeme ve içme işletmelerine dönüştürülmesi, işletmelerde çalışan sayıları ile kadın iş gücü çalıştırma oranlarının artırılması tavsiye edilebilir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların tamamı, Covid-19 salgınının yeme ve içme sektöründe bulunan işletmeler üzerindeki etkisinin olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan katılımcılar, Covid-19'un işletmeler üzerindeki olumsuz etkinin boyutunu belirtmek için "bayağı, ciddi manada, büyük çapta" zarflarını kullanmışlardır. Bununla birlikte katılımcılar, işletmelerinin kapanmasına ramak kaldığını, çok sık açılıp kapanmaların işletmelerini olumsuz etkilediğini, iş motivasyonlarını bozduğunu, plan yapamadıklarını, masada servis yerine paket servis yapma durumunda kalmanın işletmelerini olumsuz etkilediğini, işletmelerinin geriye gittiğini, personel ve ürün tedarik etme noktasında sorunları bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bir anlamda Covid-19 salgınının Ağrı ilindeki yeme ve içme sektöründe bulunan işletmeler üzerindeki etkisinin epeyce fazla olduğu çıkarımı yapılabilir. Buradan işletmelere risk yönetimi yapmaları tavsiye edilebilir, böylece ortaya çıkacak riskler belirlenip o risklerin gelecekte tekrarlanmaması sağlanabilir.

Covid-19 salgınının işletmelerin iş hacmi üzerindeki etkisinin %60 ve üzerinde olumsuz olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, personel maaşlarının ödenemediği, personelin işten çıkarıldığı, borçlanıldığı, müşteri sayısında bir düşüş olduğu, işlerin rutin akışının bozulduğu, ciro düşüşünün etkisinin hâlâ sürdüğü saptanmıştır. Diğer yandan Covid-19 salgınının, yeme-içme sektöründe bulunan işletmelerin ciroları üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu, işletmelerin yaptıkları satışların azaldığı, cirolarının %80 oranına kadar düşürdüğü tespit edilmiştir. Buna yönelik olarak yeme-içme sektöründe bulunan işletme yöneticilerine ortaya çıkabilecek krizlere karşı işletme yapılarının aile işletmesinden kurumsal işletme yapısına dönüştürülmesi, krizleri öngörebilecek, krizlere yönelik stratejiler geliştirebilecek, krizleri etkin ve verimli bir şekilde yönetebilecek, krizlerin olumsuz etkisini azaltabilecek ve krizleri fırsatlara çevirebilecek bir kriz biriminin ve ekibinin oluşturulması tavsiye edilebilir.

Katılımcılara yöneltilen soru doğrultusunda Covid-19 salgınının işletmelerin iş gücü/istihdam durumlarını olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bununla işletmelerin, kapalı kalmalarından, kapalı kaldığı süre zarfında da müşterilerin işletmelere gelememesinden ve işlerin olmamasından dolayı personelleri işten çıkardıkları, işten çıkardıkları personelleri başka işletmelere yönlendirerek referans verdikleri tespit edilmiştir. İşletmelerin mevcut personellerini çıkarmalarında işletmenin kapalı kalmasının, kapalı kaldığı süre zarfında da müşterilerin işletmelere gelememesinin ve dolayısıyla da işlerin olmamasının etkili olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan yeme-içme sektöründe bulunan işletmelerin; personel çalıştırma sistemleri incelendiğinde en fazla günlük yevmiyeli personel, ikinci olarak asgari ücretli personel, üçüncü olarak ise haftalık yevmiyeli personel çalıştırdıkları tespit edilmiştir.

Katılımcıların tamamının verdikleri cevaplar incelendiğinde Covid-19 salgınının Ağrı'daki yeme-içme sektöründe bulunan işletmelere fırsat ve avantaj yaratmadığı saptanmıştır. Buna ilaveten iş yerlerinin kapandığı süre zarfında dinlenmeye zaman ayırdıklarını, kapanmanın onları ekonomik olarak sıkıntıya soktuğunu, maddi sorun yaşamalarının işletmeleri açısından dezavantaj oluşturduğunu, problemleri kendilerinin çözmeye çalıştığını, kurallara uyduklarını dile getirmişlerdir. Buradan Covid-19 salgınının Ağrı'daki yeme-içme sektöründe bulunan işletmeler için sunduğu bir fırsatın bulunmadığı anlaşılmıştır. Buradaki işletmelere Covid-19 gibi çevresel krizin etkilerini bilimsel olarak tespit edebilmek için uzmanlardan destek olarak swot analizi yaptırılmaları tavsiye edilebilir. Böylece her krizin bir fırsat yarattığı varsayımından

yola çıkılarak Covid-19 salgının etkilerinin yarattığı fırsat veya avantajların gerçek manada saptanması mümkün olabilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, alınan önlemlerin işletmeleri için yeterli olmadığını belirtmelerine rağmen, Covid-19 salgını sırasında işletmelerinin kriz yönetimi çerçevesinde sağlıkla ilgili alınan önlemlere uyduklarını, istihdam ettikleri personeller ile verdikleri ürün ve hizmet çeşitlerini azalttıklarını belirtmişlerdir. Buradan işletme yöneticilerinin kriz yönetiminin farkında olması, kriz yönetim sistemini kurup liderlik vasıflarıyla işletmelerinde uygulaması tavsiye edilebilir.

Bu çalışmanın hem literatüre hem de Ağrı ilinde yeme-içme sektöründe bulunan işletmelerin sayılarının artmasına, ürünlerinin çeşitlenmesine, kurumsallaşmalarına, hizmet sunumlarını iyileştirmelerine, kalitelerini artırmalarına, liderlik vasıflarına sahip yöneticiler tarafından yönetilmelerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda Covid-19'un farklı sektörlerde bulunan işletmelerdeki etkisinin neler olduğuna ilişkin araştırmaların yapılması tavsiye edilebilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Y. (2020). Yeni koronavirüs (Covid-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 7-21.
- ALAEDDİNOĞLU, F., & ROL, S. (2020). Covid-19 pandemisi ve turizm üzerindeki etkileri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı)*, 233-258.
- AMANKWAH-AMOA, J., KHAN, Z., & WOOD, G. (2021). Covid-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179-184.
- BAHAR, O., & ÇELİK İLAL, N. (2020). Coronavirüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- BALCI, Y., & ÇETİN, G. (2020). Covid-19 pandemi sürecinin Türkiye'de istihdama etkileri ve kamu açısından alınması gereken tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 40-58.
- BOWERS, M.R., HALL, J.R., & SRINIVASAN, M.M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551-563.
- BRANDEBO, M.F. (2020). Destructive leadership in crisis management. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 567-580.
- BUNDY, J., PFARRER, M.D., SHORT, C.E., & COOMBS, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692.
- CAIAZZA, R., PHAN, P., LEHMANN, E., & ETZKOWITZ, H. (2021). An absorptive capacity-based systems view of Covid-19 in the small business economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(3), 1419-1439.
- CAN, Ö. (2021). Covid-19 salgınının Türkiye'deki işletmelere etkileri: sorunlar, dönüşümler, olanaklar. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(3), 833-863.

- CARRACEDO, P., PUERTAS, R., & MARTI, L. (2021). Research lines on the impact of the Covid-19 pandemic on business. A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586-593.
- COOMBS, W.T. (2001). Teaching the crisis management/communication course. *Public Relations Review*, 27(1), 89-101.
- COOMBS, W.T., & LAUFER, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.
- CUSHNAHAN, G. (2004). Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338.
- DE SOUSA, M.J.C., & VAN DIERENDONCK, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- DURGUN KAYGISIZ, A. (2021). Covİd-19 sonrası Türk turizm sektöründe oluşabilecek fırsatlar ve riskler, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 79-95.
- EKLUND, M. A. (2021). The Covid-19 lessons learned for business and governance. *SN Business & Economics*, 1(1), 1-11.
- ETYEMEZ, S., & KEMER, E. (2021). Covid-19 salgınının turistik restoranlara etkisi üzerine nitel bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 493-503.
- FENER, T., & ÇEVİK, T. (2015). Leadership in crisis management: separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701.
- FORSTER, B.B., PATLAS, M.N., & LEXA, F.J. (2020). Crisis leadership during and following Covid-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422.
- GILBERT, A.N., & LAUREN, P.G. (1980). Crisis management: An assessment and critique. *Journal of Conflict Resolution*, 24(4), 641-664.
- GÜMÜŞ, S.E., & BELBER, B.G. (2021). Covid-19 Salgınının Butik Otel İşgörenleri Üzerindeki Etkisi: Göreme Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 2175-2195.
- HEATH, R. (1998). Dealing with the complete crisis—the crisis management shell structure. *Safety Science*, 30(1-2), 139-150.
- İNCE, F, NURDOĞAN, A. K., & BAYAR, H. T. (2021). Covid-19 krizinin sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), 434-448.
- JIA, Z., SHI, Y., JIA, Y., & LI, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29, 138-143.
- KAPUCU, N., & ÜSTÜN, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- KOUZMIN, A. (2008). Crisis management in crisis?. *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), 155-183.

- KRISHNAMURTHY, S. (2020). The future of business education: A commentary in the shadow of the Covid-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 1-5.
- LAWS, E., & PRIDEAUX, B. (2006). Crisis management: A suggested typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 1-8.
- MANUEL, T., & HERRON, T.L. (2020). An ethical perspective of business CSR and the Covid-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235-253.
- ÖCAL, E., ORAL, E.L., & ERDİŞ, E. (2006). Crisis management in Turkish construction industry. *Building and Environment*, 41(11), 1498-1503.
- PAQUIN, H., BANK, I., YOUNG, M., NGUYEN, L.H., FISHER, R., & NUGUS, P. (2018). Leadership in crisis situations: merging the interdisciplinary silos. *Leadership in Health Services*, 31(1), 110-128.
- PARKER, L. D. (2020). The Covid-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8), 1943-1967.
- PARSONS, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.
- PEARSON, C.M., & CLAIR, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- PFORR, C., & HOSIE, P.J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 249-264.
- SAPRIEL, C. (2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- SCHALTEGGER, S. (2021). Sustainability learnings from the Covid-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 889-897.
- SEETHARAMAN, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 1-4.
- SMITH, L., & RILEY, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71.
- ŞAHİN, S., ULUBEYLİ, S., & KAZAZA, A. (2015). Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2298-2305.
- ÜNLÜ, A., KAPUCU, N., & ŞAHİN, B. (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(2), 155-174.
- VERMA, S., & GUSTAFSSON, A. (2020). Investigating the emerging Covid-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261.
- WANG, J., HUTCHINS, H.M., & GARAVAN, T.N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.



WISITTIGARS, B., & SIENGTHAI, S. (2019). Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand. *Facilities*, 37(13-14), 881-896.

WU, Y. L., SHAO, B., NEWMAN, A., & SCHWARZ, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-22.