

Restoran İşletmelerinde Kriz Yönetimi: COVID-19 Pandemisi ve 6 Şubat Depremleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Crisis Management in Restaurant Businesses: A Qualitative Study of the COVID-19 Pandemic and the February 6 Earthquakes

Sait DOĞAN 

^a İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Hatay, Türkiye,
sait.dogan@iste.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:

Kriz Yönetimi
Restoran İşletmeleri
COVID-19
6 Şubat Depremleri
Hatay
Antakya

Geliş Tarihi 11 Mart 2026

Düzeltilme Tarihi 23 Temmuz 2026

Kabul Tarihi 20 Ağustos 2026

Makale Sınıflandırması:

Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu araştırmanın amacı, COVID-19 pandemisi ve özellikle 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremlerden yoğun biçimde etkilenen Hatay’ın Antakya ilçesindeki restoran işletmelerinin bu süreçlerden nasıl etkilendiğini analiz etmek ve işletmecilerin kriz yönetimine yönelik benimsedikleri yaklaşım ve uygulamaları tespit etmektir.

Yöntem – Araştırmada nitel araştırma yöntemi kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler Antakya’da en az 10 yıldır faaliyet gösteren 8 restoran işletmecisi ile Mart-Nisan 2025 döneminde gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerle toplanmış ve betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Bulgular – İşletmelerin pandemi ve deprem krizlerine büyük ölçüde hazırlıksız yakalandığını, uzun süreli kapanmalar ile istihdam ve satış kayıpları yaşadıkları görülmüştür. Pandemi sürecinde paket servis, temassız satış ve hijyen uygulamaları öne çıkarken, deprem sonrasında işletmelerin büyük kısmı ancak devlet desteği ile yeniden faaliyete geçebilmiştir.

Tartışma – Bu çalışmanın bulguları, restoran işletmelerinin pandemi ve deprem gibi farklı nitelikteki krizlere karşı yeterli hazırlık düzeyine sahip olmadıklarını ve kriz yönetimi süreçlerinde daha çok reaktif yaklaşımlar sergilediklerini göstermektedir. Bu durum, yiyecek-içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından finansal planlama, sigorta uygulamaları ve yatırım çeşitliliği gibi unsurların krizlere karşı kurumsal dayanıklılığı artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:

Crisis Management
Restaurant Businesses
COVID-19
February 6 Earthquakes
Hatay
Antakya

Received 11 March 2026

Revised 23 July 2026

Accepted 20 August 2026

Article Classification:

Research Article

ABSTRACT

Purpose – The aim of this study is to analyze the impacts of the COVID-19 pandemic and, particularly, the February 6, 2023 Kahramanmaraş-centered earthquakes on restaurant businesses in the Antakya district of Hatay and to identify the crisis management approaches and practices adopted by restaurant operators in response to these crises.

Design/methodology/approach – A qualitative research approach was employed, using semi-structured interviews as the data collection technique. Data were collected through face-to-face interviews conducted between March and April 2025 with eight restaurant operators whose businesses had been operating in Antakya for at least 10 years and were analyzed using descriptive analysis.

Findings – It was observed that businesses were largely unprepared for the pandemic and earthquake crises, experiencing prolonged closures, employment losses, and sales declines. While takeout, contactless sales, and hygiene practices came to the fore during the pandemic, after the earthquake, most businesses were only able to resume operations with government support.

Discussion – The findings of this study show that restaurant businesses do not have an adequate level of preparedness for crises of different natures, such as the pandemic and earthquake, and that they tend to adopt more reactive approaches in crisis management processes. This situation reveals that elements such as financial planning, insurance practices, and investment diversification play an important role in increasing corporate resilience against crises for businesses operating in the food and beverage sector.

ETİK ONAY / ETHICAL APPROVAL: Çalışmanın etik onay izni İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 25.04.2024 tarihli ve E-22398675-050.04-137021 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Doğan, S. (2026). Restoran İşletmelerinde Kriz Yönetimi: COVID-19 Pandemisi ve 6 Şubat Depremleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (3), 2379-2391.

1. Giriş

Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan ve meydana geldiği kurum ya da toplumda olumsuz sonuçlar doğuran olaylar olarak tanımlanan kriz kavramının kökeni (Akar, 2021:245) eski Yunanca 'da krîsis, 1. yargı, hüküm, 2. hastalığın dönüm noktası" sözcüğünden alıntıdır (Etimoloji Türkçe, t.y.). Yaşamın normal seyrini bozan ve "anormal" yaşam olayları olarak isimlendirilen kriz, işletmelerin sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı açısından büyük tehditler oluşturabilmekte, özellikle de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için ciddi zorluklar yaratabilmektedir. Restoran işletmeleri, dinamik yapıları ve müşteri odaklı hizmet anlayışları nedeniyle krizlerden doğrudan etkilenen sektörler arasındadır. COVID-19 pandemisi gibi küresel sağlık krizleri ve deprem gibi doğal afetler, restoran işletmelerinin operasyonel süreçlerini sekteye uğratmakta, finansal istikrarlarını tehdit etmekte ve hizmet sunumlarını yeniden şekillendirmeye zorlamaktadır.

Bu çalışmada kriz yönetimi çerçevesinde restoran işletmelerinin karşılaştığı zorluklar ve bu zorluklara karşı geliştirdikleri stratejiler ele alınmaktadır. COVID-19 pandemisi ve özellikle 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler sonucunda büyük hasar gören Antakya (Hatay) özelinde restoran işletmelerinin kriz yönetimi süreçleri incelenmiştir. Pandemi sürecinde restoranlar hijyen kurallarını sıkılaştırma, dijitalleşme ve çevrim içi sipariş gibi yeni iş modellerine uyum sağlama ihtiyacı duymuştur. Deprem felaketi ise fiziksel altyapının zarar görmesi, müşteri kaybı, tedarik zinciri aksaklıkları ve finansal sıkıntılar gibi daha yıkıcı sonuçlar doğurmuştur.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Antakya'da faaliyet gösteren restoran işletmeleri açısından pandemi ve deprem krizlerinin ortaya çıkardığı zorlukları belirlemek ve işletmecilerin bu krizlere yönelik geliştirdikleri strateji ve eylemleri ortaya koyarak gelecekte benzer krizlerle karşılaşabilecek işletmelerin krizle mücadele ve faaliyetlerini sürdürebilme süreçlerine katkı sağlamaktır. Mevcut literatürde restoran işletmelerinin kriz yönetimine ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu ve yapılan araştırmaların çoğunlukla COVID-19 pandemisi gibi (Antalan, 2025; Li vd., 2021; Motoc, 2020; Wiantara vd., 2022) tek bir kriz türüne odaklandığı görülmektedir. Buna karşın, sağlık temelli bir kriz olan COVID-19 pandemisi ile fiziksel yıkımın ön planda olduğu deprem gibi farklı nitelikteki ardışık krizlerin restoran işletmeleri üzerindeki etkilerini ve bu süreçlerde geliştirilen kriz yönetimi uygulamalarını birlikte ele alan çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu araştırma, Antakya'daki restoran işletmelerinin iki farklı kriz karşısındaki deneyimlerini birlikte ele alarak işletmelerin krizlere hazırlık, müdahale, toparlanma ve krizlerden öğrenme süreçlerini ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca araştırmanın farklı nitelikteki krizler karşısında geliştirilen uygulamaların ve bir krizden edinilen deneyimlerin sonraki kriz sürecine nasıl yansıdığının anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırmanın hem akademik literatüre katkı sağlaması hem de sektör temsilcileri ve işletmeciler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

2. Kriz, Kriz Yönetimi Süreci ve Restoran İşletmelerinde Kriz Konulu Araştırmalar

Kriz yönetimi kriz sinyallerinin tespit edilip değerlendirilmesi ve işletmenin bu durumu en az zararla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınarak uygulanmasını kapsayan bir süreçtir (Haşit, 2000:64). Restoran işletmeleri kriz açısından ele alındığında, müşteri taleplerine duyarlılığı fazla olan ve yüksek rekabet seviyesi nedeniyle de krizlere karşı daha hassas işletmelerdir. Bu nedenle etkin bir kriz yönetim stratejisi geliştirilmesi işletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Literatürde krizler ekonomik, doğal, politik ve sosyal boyutlar gibi farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Öztürk ve Türkmen, 2005; Aslan, 2021). Bu çalışmanın kapsamı doğrultusunda ise özellikle sağlık krizleri ve doğal afetler ele alınmıştır. Bu kapsamda 2020 yılında ilk kez ortaya çıkan ve görülen COVID-19 pandemisi, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi yiyecek içecek işletmeleri üzerinde de olumsuz yönde etki bırakmış ve restoran işletmelerini büyük bir kriz ile karşı karşıya bırakmıştır (Okat vd., 2020). Deprem, tsunami, sel, yangın, heyelan ve kasırga gibi doğal afetler de insanların yaşamını ve faaliyetlerini kesintiye uğratan, toplulukları etkisi altına alan ve kendi imkânlarını ve kaynaklarını kullansalar da kontrol altına alamayacakları kriz durumlarını ifade etmektedir (Gündüz, 2020:11). Marangoz ve İzci (2023) doğal afetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan çok geniş ve büyük etkileri olduğunu, doğal afetlerin afetin gerçekleştiği bölgeden büyük bir insan göçüne sebep olarak yerel ekonomi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda restoran işletmeleri açısından söz konusu bu krizler, operasyonel süreçleri kesintiye uğratan, talep yapısını dönüştüren ve işletmelerin uyum kapasitesini zorlayan durumlar olarak değerlendirilmektedir.

Kriz yönetimi süreci, kriz sinyallerinin tespit edilmesi, hazırlık ve müdahale süreçlerinin yürütülmesi, normalleşme ve öğrenme aşamalarını içeren çok aşamalı bir yapı olarak ele alınmaktadır (Göksu, 2011). Bu süreç işletmelerin krizleri daha etkin bir şekilde yönetebilmesi için sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Her işletme için kriz ortamına girilmesi bir dönem kaçınılmazdır. Krize karşı başarı ancak işletmelerin krizlere karşı üst yönetimden alt kademeye kadar herkesin hazırlıklı olması ile mümkün olabilir. Okumuş (2003: 203, 2025-206) kriz yönetimini öğrenmek ve her kademede uygulamak için işletmelerin sistemli, planlı ve kontrollü bir şekilde krizlere karşı hazırlanması ve yönetilebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu yaklaşım restoran işletmeleri de dahil tüm sektörler için geçerlidir. Kriz yönetimi üst kademeden alt kademeye kadar her bir çalışanın katkısıyla, öncesi, anı ve sonrasını içeren bütüncül bir strateji yaklaşımı gerektirmektedir. Bu bağlamda restoran işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları, operasyonel sürekliliğin sağlanması ve işletmelerin sürdürülebilirliğinin korunması açısından kritik rol oynamaktadır. Bu yönüyle kriz yönetimi işletmelerin yalnızca kriz anına müdahale etmesini değil, aynı zamanda kriz öncesinde hazırlıklı olmalarını, faaliyetlerini sürdürebilmelerini ve krizlerden ders çıkarak gelecekte benzer durumlara karşı daha dirençli stratejiler geliştirebilmelerini de kapsamaktadır.

Restoran işletmelerinin krizlerle mücadelesini ele alan konu sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. İsraeli (2007) İsrail restoran sektöründeki kriz yönetimi uygulamalarını incelemiştir. Çalışma restoran işletmelerinin krizlere genellikle tepkisel yaklaştığını ve maliyet azaltma, pazarlama stratejilerini güçlendirme ve dış destek arayışı gibi uygulamalara yöneldiğini ortaya koyarken, işletmelerin krizden öğrenme ve sürdürülebilir bir kriz yönetimi planı oluşturma konusunda ise eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir (İsraeli, 2007). Fusté Forné ve Hussain (2020) restoranların COVID-19 pandemi sürecinde karşılaştıkları zorluklara nasıl yanıt verdiğini araştırmıştır. Çalışmada yazarlar işletmelerin sektördeki dayanıklılık (resilience) ve adaptasyon süreçlerini incelemiştir. Çalışma restoranların QR kodlu menüler, robot garsonlar, sosyal mesafeyi koruyacak bölmeler, kişiye özel yeme alanları ve evde hazırlanabilecek yemek kitleri gibi inovatif yöntemleri benimseyerek faaliyetlerini sürdürebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, literatürde krizlerin yalnızca dışsal faktörlerden kaynaklanmadığı, sosyal medya ve çalışan davranışları gibi işletme içi unsurların da krizleri tetikleyebildiği vurgulanmaktadır (Gürhani ve Taştan, 2019).

Restoran işletmelerine yönelik kriz yönetimi çalışmalarında, Gündüz (2020) restoran yöneticileri ile yaptığı yüz yüze görüşmelerde, yöneticilerin kriz dönemlerinde kullandıkları bazı kriz yönetimi uygulamaları hakkında bilgi toplamıştır. Yöneticilerin; menü fiyatlarında düzenleme, çalışanların iş saatlerinde azaltma ya da işten çıkarma, küçülme ve satış stratejisi uygulama, düşük faizli kredi imkânlarından yararlanma, devlet desteği ile vergi vd. ödemeleri erteleme, sektörde diğer işletmeler ile bilgi alışverişinde bulunma ve durum analizi gibi yöntemleri daha çok kullandıklarını tespit etmiştir. Özellikle COVID-19 pandemisi bağlamında yapılan araştırmalarda, işletmelerin temel kaygısının sürdürülebilirlik olduğu, krizlere hazırlık düzeylerinin ise sınırlı kaldığı sonucu ortaya konulmaktadır. Bu süreçte büyük ve kurumsal işletmelerin krizlere daha hazırlıklı olduğu ve stratejik planlama süreçlerini daha etkin yürüttüğü anlaşılmaktadır (Okat vd., 2020). Benzer şekilde pandemi sürecinin restoran işletmeleri üzerinde ekonomik ve psikolojik açıdan olumsuz etkiler yarattığı, talep daralması ve belirsizlik ortamının yöneticilerin gelecek beklentilerini olumsuz yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir (Çay ve Saruışık, 2023).

Literatür birlikte değerlendirildiğinde, restoran işletmelerinin farklı kriz türlerinde benzer operasyonel, finansal ve yönetsel sorunlarla karşılaştığı, kriz yönetiminde ise çoğunlukla maliyet azaltma, hizmet sunum biçimini değiştirme ve devlet desteklerinden yararlanma gibi reaktif uygulamalara yöneldiği görülmektedir. Bununla birlikte, kriz öncesi hazırlık, stratejik planlama ve sürdürülebilir kriz yönetimi uygulamalarının işletmelerde yeterince gelişmediği dikkat çekmektedir.

Bu doğrultuda mevcut literatürde restoran işletmelerinin krizlere verdikleri tepkiler çoğunlukla tekil kriz türleri, özellikle COVID-19 pandemisi bağlamında incelenmiştir. Buna karşın 6 Şubat depremleri gibi yüksek yıkıcılığa sahip doğal afetlerin, pandemi sonrası süreçle birlikte restoran işletmeleri üzerindeki birleşik etkilerini ele alan bütüncül bir yaklaşım ise eksik kalmaktadır. Bu araştırma, Antakya'da faaliyet gösteren restoran işletmelerinin COVID-19 pandemisi ve 6 Şubat depremleri karşısındaki kriz deneyimlerini, benimsedikleri stratejileri ve bu krizlerden çıkardıkları dersleri birlikte ele alarak literatürdeki bu boşluğa katkı sunmayı amaçlamaktadır.

3. Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan görüşme tekniği kullanılmıştır. Verileri toplamak için oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında Özdemir'in (2014:87) beş aşamada incelediği kriz yönetim süreç/aşamaları (Sinyal izleme, Hazırlık/Önleme, Hasarı azaltma, Yeniden toparlanma, Öğrenme) dikkate alınarak sorular hazırlanmış, soruların uygunluğu ve kontrolünde ise gastronomi konusunda 2 (Doçent) uzman akademisyen görüşü alınarak görüşme formunun son hali verilmiştir. Araştırma amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. "Amaçlı örnekleme, cevapları aranan sorulara ışık tutacak olan bilgi bakımından zengin durumlara odaklanır" (Yıldız, 2017:434). Bu doğrultuda deprem sonrasında Antakya'da restoran işletmeciliği faaliyetlerine devam eden işletmecilere ulaşılarak, veriler araştırmacı tarafından yüz yüze toplanmıştır. Bu kapsamda en az 10 yıldır faaliyette bulunan işletme yöneticisi/sahipleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırma gastronomi açısından öne çıkan ve 6 Şubat 2023 depremlerinden en fazla etkilenen Antakya ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, 2025 yılının Mart ve Nisan aylarında Antakya Gastronomi Çarşısı'nda ve çarşı dışında faaliyetlerini sürdüren toplam 8 restoran işletmesine ziyaretler gerçekleştirilmiş ve işletmecilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeye katılan restoran işletmecileri K1 – K8 arasında isimlendirilerek rastgele kodlanmıştır. İşletmecilerle yapılan her bir görüşme süresi ortalama 30-50 dakika arasında sürmüştür. Görüşme sonunda araştırmacı topladığı verileri özetleyerek, katılımcılara eklemek istedikleri bir şey olup olmadığını sormuştur. Görüşmeler sırasında elde edilen verilerin tekrar etmeye başladığı ve yeni bilgi üretmediği gözlemlendiğinden veri doygunluğuna ulaşıldığı kabul edilmiştir. Bu araştırmada veri doygunluğu; görüşmeler sırasında yeni bulgu veya farklı bir görüşün ortaya çıkmaması ve katılımcı ifadelerinin tekrar etmeye başlaması esas alınarak değerlendirilmiş (Akçay ve Koca, 2024) ve sekizinci görüşmenin ardından veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Nitel araştırmalar için gerekli minimum örneklem büyüklüğü 1 olabileceği gibi 20 ve üzeri de olabilir. Burada esas olan örneklem sayısının büyüklüğünden ziyade konunun derinlemesine incelenmesi ve veri doygunluğuna ulaşılmasıdır (Başkale, 2016; Yıldırım & Şimşek 2021:123). Bu doğrultuda sekiz katılımcıdan elde edilen verilerin araştırmanın amacı açısından yeterli olacağı değerlendirilmiştir.

Görüşmeler sırasında katılımcıların izniyle ses kaydı alınmış ve kayıtlar yazılı hâle getirilerek görüşme dökümleri oluşturulmuştur. Araştırmada, verilerin önceden belirlenen görüşme soruları doğrultusunda sistematik biçimde düzenlenmesine ve katılımcı görüşlerinin karşılaştırmalı olarak sunulmasına imkân vermesi nedeniyle betimsel analiz yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu doğrultuda amaç, verilerden yeni bir kuramsal yapı geliştirmekten ziyade restoran işletmecilerinin pandemi ve deprem krizlerine ilişkin deneyim, uygulama ve değerlendirmelerini görüşme sorularının oluşturduğu çerçevede ortaya koymaktır.

Analiz sürecinde görüşme dökümleri birden fazla kez okunmuş, katılımcı ifadelerinde öne çıkan ve tekrar eden hususlar belirlenmiştir. Analizde kullanılan temalar araştırmanın amacı ve yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruların kapsadığı konu alanları esas alınarak oluşturulmuş ve benzer içerikteki katılımcı ifadeleri ilgili temalar altında sınıflandırılmıştır. İkinci ve üçüncü görüşme sorularının çeşitli konu alanlarını kapsayan geniş bir içeriğe sahip olması nedeniyle, bu sorulara ilişkin temalar sadeleştirilerek üçer alt tema altında verilmiştir. Bu doğrultuda veriler sistematik olarak düzenlenmiş ve katılımcı görüşleri K1-K8 kodları üzerinden karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Verilerin analizi araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş; analiz sürecinin tutarlılığını sağlamak amacıyla görüşme dökümleri, oluşturulan sınıflandırmalar ve elde edilen bulgular tekrar okunarak ikinci kez kontrol edilmiştir. Bulguların sunumunda elde edilen bulguları katılımcı ifadeleriyle desteklemek amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmiştir.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, nitel araştırma standartları doğrultusunda ele alınmıştır. Katılımcı çeşitliliği, katılımcı teyidi, veri doygunluğuna ulaşılması ve görüşme formunun hazırlanmasında uzman görüşü alınması çalışmanın geçerliliğini destekleyen unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Ses kayıtlarının yazılı hâle getirilmesi, analiz ve sınıflandırmaların ikinci bir araştırmacı tarafından kontrol edilmesi, farklı değerlendirilen hususlarda görüş birliği sağlanması ve analiz sürecinin sistematik biçimde yürütülmesi ise çalışmanın güvenilirliğini desteklemiştir (Başkale, 2016; Creswell, 2013; Shenton, 2004).

4. Bulgular

Tablo 1'e göre araştırma örneklemini, Antakya ilçesinde uzun yıllardır (>10 yıl) faaliyet gösteren restoran işletmelerinden oluşmaktadır. Bu durum katılımcıların hem pandemi hem de 6 Şubat deprem süreçlerine

ilişkin deneyimlerini kapsamlı biçimde değerlendirebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Restoran İşletmeleri ve İşletmecilerine İlişkin Bilgiler

İşletme	Katılımcı Görevi	Faaliyet/ Kuruluş yılı	Faaliyet Gösterdiği İlçe	Görüşme Dönemi	Görüşme Süresi (Dakika)
Tarihi Bizim Künefe Ragıp Usta	İşletme sahibi / yönetici	1976	Antakya	Mart–Nisan 2025	30–40
Han Döner & İskender	İşletme sahibi / yönetici	1992	Antakya	Mart–Nisan 2025	30–40
Tarbuş Restoran	İşletme sahibi / yönetici	2012	Antakya	Mart–Nisan 2025	40-50
La Mistik Cafe	İşletme yöneticisi	2014	Antakya	Mart–Nisan 2025	30–40
Humuşçu Nedim Usta	İşletme sahibi / yönetici	1967	Antakya	Mart–Nisan 2025	30-40
Çınaraltı Künefe & Kahvaltı	İşletme sahibi / yönetici	1999	Antakya	Mart–Nisan 2025	30–40
Gözde İskender & Paça Salonu	İşletme sahibi / yönetici	1988	Antakya	Mart–Nisan 2025	40–50
PÖÇ Kasabı & Kebap Salonu	İşletme sahibi / yönetici	1960	Antakya	Mart–Nisan 2025	40–50

* Tablo 1’de yer alan katılımcılar aşağıda yer alan görüşme alıntılarında K1–K8 kodları ile temsil edilmiş olup, katılımcıların anonimliğini korumak amacıyla işletme adları ile katılımcı kodları arasında doğrudan eşleştirme yapılmamıştır.

Araştırma kapsamında, 6 Şubat depremlerinden en fazla etkilenen ve UNESCO Gastronomi Şehri unvanına sahip Hatay’ın merkez ilçesi Antakya’da faaliyet gösteren 8 restoran işletmesinin işletmecileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İşletmecilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analiz yaklaşımıyla değerlendirilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan temalar altında aşağıda sunulmuştur.

Tema 1: Krizlere Hazırlık Eksikliği (Çevresel Tarama, Tahminleme veya Hazırlık):

Araştırma bulguları Antakya’daki restoran işletmelerinin hem COVID-19 pandemisi hem de 6 Şubat depremleri öncesinde sistematik bir *kriz hazırlığına sahip olmadığını* açık biçimde ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu krizlere yönelik herhangi bir çevresel tarama, risk analizi ya da önleyici planlama yapmadıklarını ifade etmiştir. İşletmecilerin tamamı kriz öncesinde herhangi bir hazırlık yapmadıklarını ifade etmiş, ancak K5’in kriz öncesinde gerçekleştirdiği alternatif sektör girişimi ve arsa yatırımı, deprem sonrasındaki yeniden yapılanma sürecinde diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlamıştır.

“Hiçbir şekilde hazırlığımız yoktu.” (K1)

“Hiçbirimiz hazır değildik.” (K4)

Deprem özelinde ise dikkat çekici bir çelişki de ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çoğu bölgenin deprem riski taşıdığını bildiklerini ifade etmelerine rağmen, bu bilgiyi işletmecilik pratiğine dönüştürememiştir.

“Herkes biliyordu ama hiçbir hazırlık yapmadık.” (K2)

Bu bulgu, işletmelerde kriz farkındalığı ile kriz hazırlığı arasında önemli bir kopukluk olduğunu göstermektedir.

Tema 2: Krizlerin Çok Boyutlu Etkileri:**Alt tema 2.1: Operasyonel kesintiler ve kapanma süreleri**

Pandemi sürecinde işletmelerin yaşamış olduğu çok boyutlu etkiler incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğu uzun süreli kapanmalar yaşamış, bazı işletmeler ise faaliyetlerini tamamen durdurmak zorunda kalmıştır. Kapanmalar ve kısıtlarla birlikte, istihdam ve satış kayıpları yaşamışlardır. Katılımcıların çoğu 6 ay ile 1 yıl arasında kapalı kalmıştır.

"17 ay dükkânı kapattım." (K2)

"6-7 ay kapalı kaldık." (K3)

Deprem sonrası dönemde işletme kapanmalarının temel nedeni fiziksel yıkım olmuş; bu durum işletmelerin yeniden faaliyete geçme ve toparlanma süreçlerini uzatarak belirsizliğin artmasına neden olmuştur. 06 Şubat depremleri sonrasında ise işletmelerin yeniden faaliyete geçme süreleri 2 ila 8 ay arasında değişmiş ve katılımcıların önemli bir bölümü kamu destekli alanlarda faaliyetlerine yeniden başlayabilmiştir.

Alt tema 2.2: Gelir kaybı ve talep daralması

Katılımcılar her iki kriz sürecinde de ciddi gelir kayıpları yaşadıklarını ifade etmiş, ancak deprem krizinin etkilerinin daha derin ve kalıcı olduğu vurgulamışlardır. İşletmeciler deprem sonrasında tekrar faaliyete geçmiş olsa da satış gelirlerinde %50 ile %80 arasında düşüşler yaşadıklarını belirtmiştir.

"%80'in üzerinde kayıp oldu." (K3)

"Satışlar %70 düştü." (K4)

İşletmeciler deprem sonrası süreçte müşteri kaybının temel nedenlerini: Göç, can kaybı ve turizm hareketliliğinin durması / azalması olarak ifade etmiştir.

"Bir sürü insan göç etti... dışarıdan gelen sayı sıfırlandı." (K4)

"Sadece asker, polis ve inşaat çalışanları kaldı." (K8)

Alt tema 2.3: İstihdamda daralma

Krizler işletmelerin işgücü yapısında önemli daralmalara yol açmıştır. K5 dışındaki işletmelerde istihdamın %33 ile %70 arasında daraldığı tespit edilmiştir.

"İstihdam da yüzde elli azaldı deprem sonrasında, iki iş yeri olmasına rağmen. Öncesinde bir iş yerimiz vardı ve o küçük iş yerinde sekiz kişi çalışıyorduk. Otuz metrekaare. Burası yüz elli metrekaare. Şimdi bir garson, bir imalat, bir temizlik işlerine bakan ve ben olmak üzere 4 kişi çalışıyoruz." (K1)

"İşten ayrılan, gelmeyen 4-5 kişi oldu bizden. 10 kişi çalışıyorduk. Yani %50'ye yakın istihdam düştü." (K4)

"30 kişiden 7-8 kişiye düştük." (K8)

Bununla birlikte işletmelerin çalışanları ile iş ilişkilerinin uzun yıllara (4 ve üzeri) dayandığı, işletmelerin kendi isteğiyle ayrılan, depremde hayatını kaybeden veya şehir değişikliği nedeniyle göç eden çalışanlar dışında mevcut çalışanlarıyla faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıkları görülmüştür. Bu durum işletmeler ile çalışanlar arasındaki uzun süreli iş ilişkisinin kriz dönemlerinde de büyük ölçüde korunduğunu göstermektedir.

Tema 3: Krizlere Uyum ve Operasyonel Dönüşüm:**Alt Tema 3.1: Operasyonel Uyum Stratejileri (Pandemi Süreci)**

Pandemi sürecinde tüm katılımcıların tamamı faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla paket servis, temassız satış ve hijyen uygulamalarını yoğunlaştırdıklarını ifade etmiştir. Bu durum, restoran işletmelerinin kriz koşullarına uyum sağlamak amacıyla hızlı ve pratik çözümlere yöneldiklerini göstermektedir.

"Sadece paket çalıştık." (K7)

Bunun yanı sıra bazı işletmeler, mevcut iş modellerini daha da esnek hale getirerek farklı uygulamalara yönelmiştir. Örneğin K3 “Gel-AI” modelini daha aktif kullanırken, bazı işletmeler operasyonlarını müşteri temasını en aza indirecek şekilde yeniden düzenlemiştir.

Alt Tema 3.2: Stratejik Yatırım ve Alternatif Çeşitlendirme Yaklaşımları

Pandemi sürecinde bazı işletmeler yalnızca operasyonel uyumla sınırlı kalmayarak, pazar ve yatırım çeşitlendirmesine yönelik uygulamalara yönelmiştir. K1 pandemi sürecinde donuk ürün ihracatı ile farklı pazarlara açılırken, K5 alternatif sektörlere ve arsaya yatırım yaparak faaliyetlerini çeşitlendirmiştir. Buna karşın K7 gibi bazı katılımcılar, kazançlarını büyük ölçüde mevcut işletmelerine yönlendirdiklerini ve kriz dönemlerinde kullanabilecekleri finansal kaynağı oluşturamadıklarını belirtmişlerdir.

“Bizim gibi insanlar genelde kazandığı parayı işletmeye yatırır... hazırda para bulundurmam.” (K7)

Bu bulgular kriz yönetiminde stratejik çeşitlendirme ile tek sektör odaklı büyüme yaklaşımlarının farklı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda K5, kriz öncesinde yaptığı yatırım sayesinde deprem sonrası süreçte kendi imkânlarıyla yeniden yapılanarak diğer işletmelere kıyasla daha hızlı toparlanan bir örnek olarak öne çıkmıştır. K5’in deprem sonrası süreçte Ağustos 2023 – Ocak 2024 döneminde kendi imkânlarıyla sahip olduğu arsada yeniden yapılanması, proaktif yatırım ve finansal kapasitenin kriz sonrası toparlanma hızını artırdığını göstermiştir.

“Ben sadece turizmdeydim. Otomobil sektörüne gittim... Daha öncesinde aldığımız bir arsamız ve sermaye birikimimiz de vardı. Dedik ki elimizdeki bu kaynak var burayı değerlendirelim dedik ve şu an hizmet verdiğimiz restoran işletmesini çelik yapı tasarımı ile 5 ay gibi kısa süre içerisinde Ocak 2024’te hiçbir devlet desteği almadan açtık.” (K5)

K5’in diğer işletmelerden farklı olarak istihdamını artırması ve satış kayıplarını daha sınırlı düzeyde tutabilmesi, kriz öncesinde gerçekleştirilen yatırım çeşitlendirmesi ve finansal hazırlığın kriz sonrası toparlanma sürecinde sağlayabileceği avantajları göstermektedir.

Alt Tema 3.3: Deprem Sonrası Yeniden Faaliyete Geçiş ve Dış Destek Bağımlılığı

6 Şubat depremleri sonrasında işletmelerin büyük çoğunluğu (K5 hariç) faaliyetlerine devlet destekli alanlar aracılığıyla yeniden başlayabilmiştir. Sekiz işletmeden yedisinin AFAD, Hatay Valiliği ve Gastronomi Çarşısı gibi kamu destekleriyle yeniden faaliyete geçmesi, fiziksel yıkımın yüksek olduğu krizlerde dış desteğin işletmelerin yeniden yapılanma sürecindeki önemini ortaya koymaktadır.

“Gastronomi Çarşısı kuruldu... biz de kabul ettik.” (K4)

“Valilik Gastronomi Çarşısı’nda yer tahsis etti.” (K6)

“Devletin yaptığı çarşıda tekrar başladık.” (K8)

Bu bulgular deprem gibi işletmelerin fiziksel varlıklarını doğrudan etkileyen krizlerde kamusal desteğin işletmelerin yeniden faaliyete geçmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Tema 4: Kriz Süreçlerinde Algılanan Başarısızlıklar ve Sınırlılıklar:

Katılımcıların pandemi ve deprem sürecindeki ilişkin değerlendirmelerinde, işletmelerin yaşadığı başarısızlıkların temelinde kriz öncesi hazırlıksızlık, nakit sermaye yetersizliği ve alternatif plan eksikliği başlıca başarısızlık ve sınırlılık alanları olarak öne çıkmıştır. İşletmeciler ayrıca farklı şehirlerde şube veya alternatif iş yeri planlarının bulunmamasını kriz dönemindeki önemli eksiklikler arasında değerlendirmişlerdir. Bunun yanı sıra pandemi dönemindeki kısıtlamalar ile depremin fiziksel yıkımının işletmelerin hareket alanını sınırlandırdığı belirtilmiştir. İşletmecilerin büyük çoğunluğu deprem sonrasında satış ve istihdam düzeylerini kriz öncesindeki seviyelere ulaştıramadıklarını belirtmiştir. Birçok katılımcı krizlere hazırlıksız yakalandıklarını açıkça ifade etmiştir:

“Hiçbir şekilde hazırlığımız yoktu.” (K1)

“Herhangi bir kriz hazırlığımız yoktu.” (K3)

“Hiçbir hazırlığımız yoktu.” (K8)

Bu bulgular işletmelerin kriz öncesi hazırlık, finansal kaynak oluşturma ve alternatif faaliyet planları geliştirme konularındaki eksikliklerinin krizlerle mücadele kapasitelerini sınırlandırdığını göstermektedir.

Tema 5: Krizlerden Öğrenme ve Geleceğe Yönelik Farkındalık:

Katılımcıların kriz öğretilerine ilişkin değerlendirmeleri incelendiğinde, işletmecilerin pandemi sürecinde edindiği deneyimlerin, 06 Şubat depremlerine karşı hazırlıklı olmada ve deprem sonrasındaki kriz sürecini yönetmede yeterli olmadığını göstermektedir.

"Pandemide öğrendiklerimizi depremde kullanamadık." (K1)

Bununla birlikte iki kriz deneyimi sonrasında katılımcıların finansal hazırlık, nakit sermaye, yatırım çeşitlendirmesi ve coğrafi çeşitlilik gibi stratejilerin önemine ilişkin farkındalık kazandıkları görülmüştür.

"Bütün yatırımı tek yere yapmamak lazım." (K2)

"Farklı yerlerde yatırım olmalı." (K3)

Bu bulgular yaşanan krizlerin işletmecilerin gelecekte karşılaşılabilecekleri krizlere yönelik finansal ve stratejik hazırlığın önemini daha fazla fark etmelerine katkı sağladığını göstermektedir.

Tema 6: Krizi Fırsata Dönüştürme Kapasitesi:

Katılımcıların pandemi ve deprem deneyimlerine ilişkin değerlendirmeleri, krizlerden elde edilen öğrenmeler ile bu öğrenmelerin fırsata dönüştürülme kapasitesinin kriz türüne göre farklılaştığını göstermektedir. Pandemi sürecinde katılımcıların çoğu hijyen önlemleri, paket servis ve temassız satış gibi uygulamaları net olarak benimsediklerini ve önemini öğrendiklerini belirtmişlerdir. Pandemi sürecinde K1 sıcak satışın azalması üzerine donuk ürünlere yönelerek ürün çeşitlendirmesi ve farklı pazarlara açılma imkânı elde etmiştir.

"Sıcak satış durunca donuk ürüne yöneldik." (K1)

Deprem sonrasında ise K5, kriz öncesinde gerçekleştirdiği alternatif sektör ve arsa yatırımları ile sahip olduğu sermaye birikimini kullanarak işletmesini kendi imkânlarıyla yeniden faaliyete geçirebilmiştir. Bu süreçte K5'in istihdamını artırdığı da görülmüştür.

"Ağustos'ta ilk işletmeyi açtık, Ocak'ta restoranı açtık." (K5)

"20 kişiden 30 kişiye çıktık." (K5)

Buna karşın diğer işletmelerin deprem sonrasında büyük ölçüde yeniden faaliyete geçme ve toparlanmaya odaklandıkları, krizin ortaya çıkardığı koşulları yeni bir fırsata dönüştürebilecek yeterli finansal ve fiziksel imkâna sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durum, özellikle fiziksel yıkımın yüksek olduğu krizlerde, kriz öncesinde sahip olunan alternatif yatırımların ve finansal kaynakların işletmelerin hareket alanını artırabileceğini göstermektedir. Bir önceki krizden önemli dersler çıkarılmış olmasına rağmen, bu deneyimlerin büyük ölçüde uygulamaya aktarılamadığı tespit edilmiştir.

Tema 7: Sektör Yöneticilerine Yönelik Öneriler:

Katılımcıların sektör yöneticilerine yönelik önerileri genel olarak finansal yeterlilik, yapı güvenliği, operasyonel esneklik ve faaliyetlerin coğrafi olarak çeşitlendirilmesi olmak üzere dört temel başlıkta toplanmaktadır. Operasyonel esneklik kapsamında katılımcılar, pandemi deneyimlerinden hareketle hijyen önlemleri, paket servis, temassız ödeme ve ürün çeşitlendirmesi gibi uygulamaların önemini vurgulamışlardır.

"Hijyen çok önemli hale geldi." (K7)

Finansal hazırlık açısından katılımcıların çoğunluğu (K1, K3, K4, K6, K7 ve K8) kriz dönemlerinde kullanılabilecek nakit sermayenin önemine dikkat çekmiştir.

"Bir köşede zor günler için paramızın olması gerekiyormuş." (K1)

"Öz sermayen ne kadar güçlüyse o kadar ayakta kalırsın." (K7)

"Kenarda nakit sermaye olması lazım." (K3)

"Nakit akışı olmayınca işletme dönmüyor." (K6)

Deprem krizine yönelik önerilerde ise K1, K2, K6 ve K7 iş yeri yapı güvenliğinin kontrol edilmesini ve düşük katlı, sağlam binalarda faaliyet gösterilmesini; K7 çalışanlara yönelik afet eğitimlerinin düzenlenmesini; K4 ve K5 arsa yatırımı yapılmasını önermiştir. Ayrıca K1, K2, K4 ve K7 farklı şehirlerde şubeleşme ve yeni pazarlara açılmayı; K1, K5 ve K8 ise ürün ve yatırım çeşitlendirmesini krizlere karşı uygulanabilecek stratejiler arasında değerlendirmiştir.

“Bir toprağımız olsaydı bir yerde... orada devam ederdik.” (K4)

“Her şeyini işletmeye bağlamamak lazım.” (K8)

Genel olarak katılımcıların önerileri; finansal yeterlilik, yapı güvenliği, operasyonel esneklik ve faaliyetlerin coğrafi olarak çeşitlendirilmesi olmak üzere dört temel başlıkta toplanmaktadır.

Tema 8: Sigorta ve Risk Yönetimi Farkındalığı:

Katılımcıların kriz öncesi dönemde işyeri sigortası ve Zorunlu Deprem Sigortası “Doğal Afet Sigortaları Kurumu” (DASK) yaptırma kapsamındaki uygulamaları incelendiğinde, işletmelerin önemli bir bölümünde sigorta temelli risk yönetimi stratejilerinin sınırlı olduğu görülmektedir (K2, K3, K5, K6, K7 ve K8). Buna karşın, bazı işletmeler sigorta yaptırmış olsa dahi teminat kapsamını düşük tutarak veya yalnızca belirli alanları sigortalayarak finansal risklerini yeterince güvence altına alamamıştır (K1 ve K5). Ancak kriz sonrası süreçte yaşanan deneyimlerin işletmecilerde sigorta ve risk yönetimine yönelik farkındalığı artırdığı anlaşılmaktadır.

“Deprem öncesi sigortacıyı aradı, sigortalama yaparken sigorta maliyeti düşük çıksın diye depo ve işyerinin yalnızca belirli oranlarını sigortalattık. Bunun sonucunda deprem sonrası zararının sadece bir kısmını alabildik.” (K1)

“Deprem öncesinde sigorta yaptırmak üzere sigortacıyla görüştüğümüzde sigorta maliyetlerini azaltmak amacıyla işyeri değerimizi gerçek piyasa değerinin oldukça altında (7/40 Milyon TL) göstermiştik, deprem sonrasında önemli ölçüde potansiyel sigorta tazminatı kaybına (33 Milyon TL) uğradık.” (K5)

Bu durum, işletmelerin kısa vadeli maliyet avantajlarını öncelemelerinin uzun vadede daha büyük finansal kayıplara neden olabileceğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan bazı işletmelerin sigorta yaptırmamış olması veya sigorta sorumluluğunun mülkiyet yapısı nedeniyle farklı kurumlara (örneğin vakıflara) ait olması, kriz sonrasında işletmelerin doğrudan sigorta tazminatından yararlanmasını sınırlandırmıştır (K2, K6 ve K8). K2, K6 ve K8 gibi işletmelerin bulunduğu mülklerin vakıflara ait olması nedeniyle sigorta işlemlerinden doğrudan faydalanamadıkları görülmektedir. K7 ve K8 gibi işletmelerde ise deprem öncesinde herhangi bir sigorta uygulamasının bulunmadığı, ancak deprem sonrasında DASK'ın yanı sıra yangın, sel ve işyeri sigortası gibi ek sigorta türlerinin yaptırılmaya başlandığı ifade edilmiştir. Bu durum, yaşanan afetin işletmeciler üzerinde risk farkındalığını artırdığını ve kriz sonrası dönemde daha bilinçli sigorta uygulamalarının benimsenmesine yol açtığını göstermektedir (K5, K7 ve K8). Genel olarak katılımcıların tamamı yaşanan 2 kriz sonrasında (özellikle deprem felaketi sonrasında) sigorta ve DASK bilincine sahip olduklarını belirtmiştir. Deprem sonrasında 4 katılımcı (K2, K5, K6, K7) DASK ve işyeri sigortası teminatlarını tam olarak yaptıklarını, işyerinin mülkiyet yapısı veya ruhsat süreçleri problemleri nedeni ile 3 işletme (K1, K3 ve K4) sigorta yapamadıklarını fakat konuyu takip ettiklerini; K8 ise sigorta yaptırmaya sürecinde olduğunu ifade etmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Krizler beklenmedik olaylardır, ancak iyi planlanmış bir kriz yönetim stratejisi etkili bir yanıt vermeyi sağlar. Diğer yandan krizler, organizasyonlar için bir öğrenme fırsatıdır ve kriz sonrası süreçler iyi yönetilmelidir (Coombs, 2007). Bu araştırma, COVID-19 pandemisi ve 6 Şubat depremleri gibi iki büyük krizin Hatay'ın Antakya ilçesindeki restoran işletmeleri üzerinde yarattığı zorlukları belirleyerek işletmecilerin bu krizler karşısında benimsedikleri strateji ve eylemleri ortaya koymuştur. Araştırmada restoran işletmelerinin her iki kriz öncesinde de sistematik bir kriz hazırlığına sahip olmadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç, restoran işletmelerinin krizlere çoğunlukla reaktif yaklaştığını ve sürdürülebilir bir kriz yönetimi planı oluşturma konusunda eksiklikleri olduğu tespit eden Israeli'nin (2007) bulguları ile de benzerlik göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmeciler pandemi sürecinde belirlenen kurallar doğrultusunda ellerinden geleni yapmaya çalışmışlardır. Bu dönemde yaşanan krizin sağlık temelli olması insanların dışarıya gerekmedikçe çıkmamalarına ve restoranlarda yeme-içme faaliyetlerinden uzaklaşmalarına sebep olmuştur. Diğer yandan ülke yönetimlerinin koyduğu kısıtlamalar da yiyecek-içecek sektörünün zor durumda kalmasına sebebiyet

vermiştir. Pandeminin sona ermesiyle birlikte işletmeler bu dönemde öğrendikleri uygulamaları devam ettirmişlerdir. Pandemi sonrası normalleşme ile kendine gelen yiyecek-içecek sektörü asrın felaketi olarak nitelenen ve binlerce vatandaşın vefatına sebep olan 06 Şubat depremleri ile yıkılmıştır. Deprem felaketinin en çok etkilendiği Hatay Antakya ilçesi bu yıkımı ağır yaşamıştır. Çalışmanın böylesine yıkımın büyük etki bıraktığı Antakya özelinde yürütülmesi, yaşanan zorlu süreçlerde işletmecilerin kriz yönetim süreçlerine yönelik uygulama, deneyim ve önerilerini ortaya koymak açısından önemli görülmüştür. Görüşme yapılan tüm işyerleri 06 Şubat depremlerinde ağır hasar almış ve yıkılmıştır.

Elde edilen bulgular, her iki krizin de işletmeler üzerinde ciddi ekonomik ve operasyonel zorluklar yarattığını, ancak kriz türlerine göre işletmelerin tepkilerinin ve başarı düzeylerinin farklılaştığını göstermektedir. Pandemi sürecinde yaşanan satış ve istihdam kayıpları, Antalan'ın (2025) restoran işletmelerinin COVID-19 pandemisi döneminde azalan talep, finansal sorunlar ve operasyonel kısıtlamalarla karşılaştıkları yönündeki bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmaya katılan restoran işletmecileri pandemi sürecinde paket servis, temassız satış, hijyen önlemleri ve ürün çeşitlendirmesi gibi operasyonel değişikliklerle krizi kısmen yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu, Li vd., (2021) tarafından restoran işletmelerinin pandemi sürecinde müşteri hizmetleri, ürün ve pazarlama alanlarında yenilikçi uygulamalar geliştirerek kriz koşullarına uyum sağlamaya çalıştıklarını ortaya koyan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Motoc (2020), restoran işletmelerinin kriz öncesinde stratejik planlama ve kriz yönetimi açısından yeterince hazırlıklı olmadıklarını, ancak pandemi sürecinde çevrim içi sipariş, paket servis ve Gel-Al gibi uygulamalara yönelerek faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıklarını ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, mevcut araştırmada restoran işletmelerinin krize hazırlıksız yakalanmalarına rağmen pandemi sürecinde geliştirdikleri operasyonel uygulamalarla kriz koşullarına uyum sağlamaya çalıştıkları yönündeki bulgularla örtüşmektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışmalardan farklı olarak iki farklı kriz türünü birlikte ele alan bu araştırmada, pandemi sürecinde edinilen deneyimlerin fiziksel yıkımın yoğun olduğu deprem krizinin yönetiminde yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Deprem gibi ani ve yıkıcı etkileri yüksek olan bir kriz karşısında işletmecilerin büyük çoğunluğu devlet desteği olmadan ayakta kalamayacaklarını ve krizin etkilerini uzun süre atlatamadıklarını belirtmişlerdir. K5 gibi alternatif sektör girişimi ile arsa yatırımı yaparak esneklik sağlayan işletmeciler ise krizi daha iyi yönetebilmiş ve hatta fırsata çevirebilmiştir. Bu bağlamda pandemi sürecinde işletmeler operasyonel açıdan daha esnek ve uyumlu stratejiler geliştirebilirken, depremin fiziksel yıkımı da içeren daha ağır etkileri nedeniyle deprem sonrası toparlanmanın işletmeler açısından daha zorlayıcı olduğu sonucu görülmüştür.

Araştırma sonucunda krizlere hazırlıklı olmak adına restoran işletmeleri açısından nakit sermaye, alternatif yatırım, ürün çeşitlendirme ve sigorta bilincinin işletmeler açısından önemli olduğu, bu tür stratejilerin krizlere karşı işletmelerin dayanıklılığını artıran önemli unsurlar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular proaktif hazırlık ve finansal esnekliğin işletmelerin krizlere karşı dayanıklılığını ve toparlanma kapasitesini arttıracak önemli unsurlar olduğunu göstermektedir. Bununla ilişkili olarak restoran işletmelerinin COVID-19 pandemisi ile 6 Şubat depremleri öncesinde sigorta ve finansal risk yönetimi konusunda yeterli düzeyde hazırlık yapmadıkları; işletmelerin önemli bir kısmının ya sigorta yaptırmadığı ya da teminat kapsamını gerçek piyasa değerinin altında belirlediği ve bu nedenle deprem sonrasında oluşan maddi kayıplarını yeterli düzeyde karşılayamadığı görülmüştür. Ayrıca bazı işletmelerde vakıf veya kamu mülkiyeti ile ruhsat süreçlerinden kaynaklanan idari sorunların sigorta uygulamalarını sınırlandırdığı tespit edilmiştir.

6 Şubat depremleri sonrasında işletmecilerin sigorta ve risk yönetimi konusundaki farkındalıklarının büyük oranda arttığı ve bazı işletmelerin DASK ile işyeri sigortalarını daha kapsamlı şekilde yaptırmaya başladıkları görülmüştür. Bu durum kriz deneyimlerinin işletmeler açısından önemli bir öğrenme süreci yarattığını ve gelecekteki afetlere karşı finansal koruma mekanizmalarının güçlendirilmesinin işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda restoran işletmelerinin gelecekteki krizlere karşı daha dirençli olabilmeleri için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

1. Nakit Sermaye Birikimi ve Finansal Planlama: İşletmeler, kriz dönemlerinde düzenli nakit akışı planlaması yapmaları, belirli bir acil durum nakit rezervi oluşturmaları ve gelir kaynaklarını çeşitlendirerek finansal risklerini dağıtmaları sağlanmalıdır.

2. Alternatif Yatırımlar: Farklı sektörler ve coğrafi bölgelere yatırım yapılarak riskler dağıtılmalı, gelecekte iş alanına dönüşebilecek arsa yatırımları ile de krizlere karşı esneklik artırılmalıdır.
3. İş Yeri Yapı Güvenliği: Deprem gibi afetlere karşı iş yerlerinin yapısal güvenliği sağlanmalı, düşük katlı ve sağlam binalar tercih edilmelidir.
4. Afet Eğitimleri: Çalışanlara yönelik afet yönetimi ve kriz planlama eğitimleri düzenlenerek, acil durumlara hızlı ve etkili müdahale edilmelidir.
5. Şubeleşme ve Coğrafi Çeşitlilik: Farklı şehirlerde şubeleşme veya yeni pazarlara açılma stratejileri geliştirilerek, krizlerin etkileri minimize edilmelidir.
6. Ürün ve Hizmet Çeşitlendirmesi: COVID-19 pandemi sürecinde olduğu gibi, ürün ve hizmet çeşitliliği artırılarak tüketici taleplerine hızlıca yanıt verilmelidir.
7. Devlet ve Kurumsal Destekleri Takip: İşletmeler, devlet desteklerini ve kriz yönetimi programlarını takip ederek, bu kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmalıdır.
8. İşyeri Sigortalaması: Restoran işletmelerinin gelecekteki krizlere karşı finansal kayıplarını en aza indirebilmeleri için işyeri, ekipman ve stoklarını gerçek piyasa değerleri üzerinden kapsamlı sigorta teminatları ile güvence altına almalıdır.

Bu öneriler işletmelerin gelecekteki krizlere karşı daha hazırlıklı ve dirençli olmalarını sağlayacak, aynı zamanda krizleri fırsata dönüştürebilecek esnek bir yapı oluşturmalarına yardımcı olacaktır. Diğer yandan bu araştırma Antakya ilçesinde faaliyet gösteren 8 restoran işletmecisi ile yapılan görüşmelerle sınırlıdır. Bu nedenle bulguların tüm restoran işletmelerine genellenmesi amaçlanmamıştır. Ancak bulguların, benzer özellikler taşıyan restoran işletmeleri ve kriz yönetimi çalışmalarına analitik katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Kriz yönetiminde proaktif ve stratejik bir yaklaşım benimseyen işletmeler hem ekonomik kayıplarını azaltacak hem de uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilecektir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda pandemi ve doğal afet gibi farklı kriz türlerinin işletmeler üzerindeki uzun dönemli etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, kriz yönetimi literatürünün gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır.

AÇIKLAMALAR / DECLARATIONS

Üretken Yapay Zekâ Beyanı: Bu çalışmada üretken yapay zekâ araçları, Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan "Yükseköğretimde Üretken Yapay Zekâ Kullanımı Etik Rehberi" doğrultusunda yalnızca dil ve anlatım düzenlemesi, çeviri ve kaynakçanın biçimsel olarak kontrol edilmesi amacıyla yardımcı araç olarak kullanılmıştır. Araştırmanın tasarımı, veri toplama ve analiz süreçleri ile bilimsel içeriğin oluşturulması tamamen yazara aittir.

CRedit Yazarlık Katkı Beyanı: Sait Doğan: Kavramsallaştırma, Metodoloji, Veri Toplama, Araştırma, Formal Analiz, Yazma – Orijinal Taslak, Yazma – İnceleme ve Düzenleme. Yazar, makalenin son halini okumuş, onaylamış ve çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazar, bu araştırmanın yürütülmesi, analizi, yorumlanması veya yayımlanması sürecini etkileyebilecek herhangi bir finansal, ticari, kişisel veya mesleki çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmada kullanılan veriler, Antakya'da faaliyet gösteren 8 restoran işletmecisiyle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Katılımcı gizliliğine ilişkin kısıtlar saklı kalmak kaydıyla, görüşme kayıtları/dökümleri makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Fon Desteği Beyanı: Yazar, bu araştırma, yazarlık veya yayın sürecine ilişkin herhangi bir kurum veya kuruluşun finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Onayı: Çalışmanın etik onay izni İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 25.04.2024 tarihli ve E-22398675-050.04-137021 sayılı karar ile alınmıştır.

Kaynaklar

- Akar, F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: COVID-19 krizi üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 244–259.
- Akçay, S., & Koca, E. (2024). Nitel araştırmalarda veri doygunluğu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 829–848.
- Antalan, J. S. (2025). Strategic responses of restaurant businesses to COVID-19: A study on crisis adaptation and recovery. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 7(2), 1–12.
- Aslan, M. (2021). Kriz, krizi tetikleyen sebepler ve kriz türleri. In M. Aslan & O. Yılmaz (Eds.), *Kriz ve yönetimi* (ss. 1–16). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23–28.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Çay, A., & Sarıışık, M. (2023). COVID-19 salgınının restoran işletmeleri üzerine etkisi: Sapanca örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 312–327.
- Etimoloji Türkçe. (t.y.). *Kriz*. <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz> (Erişim tarihi: 1 Mart 2025).
- Fusté-Forné, F., & Hussain, A. (2020). We are open: Understanding crisis management of restaurants as pandemic hits tourism. *Journal of Hospitality*, 3(1), 41–48.
- Göksu, T. (2011). *Kriz yönetimi*. <https://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/krizyonetimitg21sbt2011.pdf> (Erişim tarihi: 1 Mart 2025).
- Gündüz, Z. (2020). *Yiyecek-içecek işletmelerinde kriz yönetimi: Restoran yöneticilerine yönelik bir uygulama (İzmir ili örneği)* [Yüksek lisans tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=UU1jyoyyJn70MF6x0C6vrA&no=BFhdE9sH-JPH6RgtF2uczw> (Erişim tarihi: 19 Mayıs 2025).
- Gürhani, E., & Taştan, H. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde sosyal medya kullanımı ve kriz yönetimi. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 3(4), 612–623.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 807–823.
- Li, B., Zhong, Y., Zhang, T., & Hua, N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 44–53.
- Marangoz, M., & İzci, Ç. (2023). Doğal afetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş merkezli depremler bağlamında girişimciler açısından değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 24(52), 1–30.
- Motoc, A. (2020). Crisis management and resilience for restaurants in Romania during the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 435–449.
- Okat, C., Bahçeci, V., & Ocak, E. (2020). COVID-19 (yeni koronavirüs) salgınının neden olduğu krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 4(2), 201–218.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1–2), 203–212.

- Özdemir, L. (2014). 2008 küresel ekonomik krizinin örgütsel etkileri ve bir ölçek geliştirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 79–105.
- Öztürk, Y., & Türkmen, F. (2005). Turizm işletmelerinin krizlerden etkilenme düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 167–198.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Wiantara, I., Sulastri, I. A. P., & Utama, I. G. B. R. (2022). Survival strategy restaurant business during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(1), 7–12.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 421–442.