



Covid-19 Dönemi Zincir Yiyecek İçecek İşletmelerinde Tedarik Sıkıntıları ve Çözüm Önerileri (Supply Problems and Solution Suggestions in Chain Food and Beverage Businesses during Covid-19 Period)

* Menekşe CÖMERT^a , Esra KANOĞLU^b 

^a Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Ankara/Turkey

^b Baskent University, Faculty of Fine Arts, Design and Architecture, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Ankara/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 19.07.2022

Kabul Tarihi: 14.09.2022

Anahtar Kelimeler

Covid-19

Zincir işletme

Tedarik

Satın alma

Depolama

Öz

Bu çalışma Covid-19 döneminde zincir yiyecek içecek işletmelerinde tedarik, satın alma depolama, stok süreçlerinde yaşanan sorunları ve işletmeler tarafından bu sorunlara getirilen çözüm önerilerini araştırmak amacıyla yürütülmüştür. Bu doğrultuda çalışmanın birinci aşamasında zincir yiyecek içecek işletmelerinin pandemi öncesinde tedarik, satın alma, depolama işlemlerinin nasıl yapıldığının ortaya konulması devamında ise pandemi döneminde bu süreçlerde meydana gelen değişimlerin incelenmesi ve dönemlerin karşılaştırılarak işletmeler üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışma gönüllülük esasına göre Ankara'da faaliyet gösteren 9 adet zincir yiyecek içecek işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerde çalışan satın alma sorumlusu, depo sorumlusu ve işletme müdürü ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma Nisan 2022-Haziran 2022 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak 12 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi ve betimsel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucuna göre; sürecin belirsizliği ve ekonomik duruma bağlı olarak ithal ürün yerine yerli ürün kullanımına geçildiği, stok malzeme miktarlarında azalma olduğu, tedarikçi ilişkilerinde ödeme yöntemlerinde değişiklik yapıldığı tespit edilmiştir.

Keywords

Covid-19

Chain businesses

Procurement

Purchasing

Storage

Abstract

This study was conducted to research the problems experienced in supply, purchasing, storage and inventory processes in chain food and beverage establishments during the Covid-19 period and the solutions brought by the enterprises to these problems. In this direction, in the first stage of the study it was aimed to reveal how the supply, purchasing and storage processes of chain food and beverage businesses were carried out before the pandemic, and then to examine the changes in these processes during the pandemic period and to reveal the effects on businesses by comparing the periods. The study was carried out in 9 chain food and beverage businesses operating in Ankara on a voluntary basis. Interviews were conducted with the purchasing manager, warehouse manager and business manager working in these businesses. The study was completed between April 2022 and June 2022. A semi-structured interview form consisting of 12 open-ended questions was used as a data collection tool. Content analysis and descriptive analysis methods were used to analyze the data. According to the results of the research, it was determined that due to the uncertainty of the process and the economic situation, domestic products were used instead of imported products, the amount of stock materials decreased, and changes were made in payment methods in supplier relations.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar

E-posta: esrakanoglu@gmail.com (E. Kanoğlu)

DOI: 10.21325/jotags.2022.1082

GİRİŞ

Covid-19 salgını dünya genelinde artan yayılımı sebebiyle Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi ilan edilmiştir. Virüs kaynaklı semptomlar ve bulaş riski nedeniyle hükümetler tarafından karantina önlemleri alınarak belirli kısıtlamalar getirilmiştir. Kuruluşlar işletmeler, hizmet sektörü, imalat ve ulaştırma hizmetleri Covid-19'un yayılımını önlemek için iş birliğinde bulunarak operasyonel süreçlerinde değişiklikler yapmıştır. Bazı sektörler yapısı gereği operasyonel süreçlerini tam veya tama yakın bir şekilde sürdürebildiyse de aynı esnekliğe sahip olmayan birçok sektör için süreç farklı ilerlemiştir (Montenegro & Young, 2020, s.1).

Yiyecek içecek sektörü de yapısı gereği ekonomik dalgalanmalar başta olmak üzere doğal tehlikelere karşı hassas ve savunmasız durumdadır (Bilgin & Tekeli, 2022, s.282). Covid-19'un sosyal, çevresel ekonomik etkileri göz önüne alındığında işletmeler; üretim kayıpları, tedarik zincirinin bozulmasından kaynaklı problemler, ihracat siparişlerinin iptalleri, ürün kıtlığı gibi çeşitli sorunlarla uğraşmak zorunda kalmıştır (Memon vd., 2021, s.2). Bununla birlikte salgın sürecinde tedarik zincirinde oluşan aksamalar gıda stoklarında meydana gelen tehlikeler bireylerde oluşan sağlık endişesiyle beraber restoranlara duyulan güvenin azalması ve tüketici eğilimlerinde değişiklikleri meydana getirmiştir. Yaşanan bu değişimler nedeniyle işletmelerde tedarikçi, işveren, çalışan ve müşteri grupları ciddi bir biçimde etkilenmiştir (İflazoğlu & Aksoy, 2020, s.3364).

TÜRKONFED, TÜSİAD ve UNDP işbirliği ile 2021 yılında yayımlanan Covid-19 krizinin işletmeler üzerindeki etkileri başlıklı rapora göre krizden büyük ölçüde etkilenen sektörlerin başında ‘konaklama ve yiyecek içecek hizmetleri’ gelmektedir. Ulaştırma-depolama, toptan ve perakende sektörlerine kıyasla konaklama ve yiyecek içecek hizmetlerinin salgının ilerleyen süreçlerinde etkilenme düzeyinde artış meydana geldiği ifade edilmektedir. Yiyecek içecek sektörü yapısı gereği ulaştırma, depolama, toptan, perakende ve ticaret gibi sektörlerle de bütünleşik yapıda olması sebebiyle krizin sektöre olan yıkıcı etkisininin de arttığı anlatılmaktadır.

Covid-19'un başlangıcından bu yana salgının yiyecek içecek sektörü üzerindeki etkilerine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmaların farklı araştırmacılar tarafından farklı bağlamlarda ele alındığı görülmektedir. Okat vd, (2020) Covid-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisini işletmelerin bu kriz döneminde aldıkları önlemleri araştırmak amacıyla çalışmalarını yürütmüştür. Bu bağlamda kapanma öncesi öngörüler, kapanma sonrası eylemler, süreç yönetimi ve yeni normal olarak adlandırılan dönemde iş yapılarının nasıl şekilleneceğine yönelik sorular sorulmuştur. Alrawadieh ve Çiftçi (2021) çalışmalarında Covid-19 salgını sırasında yiyecek-içecek sektörünün durumuna yönelik mutfak şeflerinin bakış açılarını belirlemeyi ve salgın sonrasındaki beklentileri ortaya koymayı amaçlamıştır. Etyemez ve Kemer (2021) Covid-19 Salgınının Turistik Restoranlara Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma başlıklı çalışmalarında Nevşehir ilindeki turistik restoranların Covid-19 salgınından nasıl etkilendiklerini belirlemek amacıyla çalışmalarını yürütmüşlerdir. Bu kapsamda işletmeci olarak Covid-19 salgınından nasıl etkilenildiği, Covid-19 salgını sonrası restoranlara ne gibi yaptırımlar uygulanacağı işletmeci olarak restoranlar açısından Covid-19 salgını hakkında önerilerin neler olduğu konularında sorular sorularak analiz edilmiştir. Karamustafa vd., (2021) ise çalışmalarında Covid-19 salgın sürecinde konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek hizmet süreçlerinde yaşanan değişimlerini belirlemek amacıyla yiyecek içecek departmanlarında görev alan üst ve orta kademe yöneticilerle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma bulgularını ortaya koyarken servis öncesi ve servis esnası olarak iki kısma ayırarak sonuçlarını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışma Covid-19 döneminde zincir yiyecek içecek işletmelerinde yaşanan tedarik, satın alma depolama, stok süreçlerinde yaşanan sorunları ve işletmeler tarafından bu sorunlara getirilen çözüm önerilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kavramsal çerçevesini yiyecek işletmelerinin yapısı, hizmet süreçleri ve pandeminin bu süreçlere etkileri oluşturmaktadır. Literatürde pandeminin yiyecek içecek işletmelerine olan etkisine yönelik çalışmaların farklı açılardan ele alındığı görülmüş olup tedarik sıkıntıları, hizmet süreçlerinde yaşanan değişimler, bu değişimlere getirilen çözüm önerilerine yönelik çalışmalara rastlanmamıştır. Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinin yapısı gereği krizlerden çabuk etkilendiği ifade edilmektedir. Pandeminin operasyonel süreçlerde neden olduğu olumsuz etkilerin ve getirilen çözüm önerilerinin ortaya konulmasının benzer durumlarda diğer işletmelere de örnek teşkil edeceği düşünülmektedir. Yapılan çalışmanın bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Zincir Yiyecek İçecek İşletmeleri

Yiyecek içecek işletmeleri yapısı, teknik donanımı, sosyal değeri, hizmet kalitesi gibi maddesel ve niteliksel elemanları ile bireylerin beslenme ihtiyaçlarını gidermeyi meslek olarak kabul etmiş ve ekonomik, sosyal olarak disiplin altına alınmış işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Küçükbaşlan, 2011, s.4). Bu işletmelerin yalnızca bireylerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamakla kalmadığı üretim tüketim, saklama ve sunumu da kapsayan geniş bir yelpazede faaliyet gösterdiği ifade edilmektedir (Aksu vd., 2016, s.3). Yiyecek içecek işletmelerinin sayısının her geçen gün artması, farklı tür işletmelerin faaliyete geçmesiyle birlikte bu durum işletmelerin sınıflandırılmasını zorlaştırmakta ve farklı sınıflandırmaların ortaya çıkmasına sebep olan faktörler olarak ifade edilmektedir. Fakat temel olarak ele alındığında kar amacı güden (ticari) ve kar amacı gütmeyen (kurumsal) işletmeler olarak iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır (Gümüş, 2020, s.24-25). Kâr amacı güden yiyecek içecek işletmeleri organizasyonel yapısı açısından bağımsız ve zincir işletmeler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Zincir olarak faaliyet gösteren işletmeler geniş ve büyük çaplı bir sistemin parçası halinde faaliyet göstermektedir. Zincire dâhil olan tüm işletmeler önceden belirlenmiş standart uygulamalara tabi olmaktadır (Gündoğdu, 2021, s.12). Bu tür işletmeler aynı isim ve logo altında aynı ürün hizmeti sunan birden fazla işletmenin bir araya geldiği organizasyonlardır. Zincirleşmenin genel yapıya avantaj sağlamasının yanı sıra birtakım dezavantajları da beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Maddi kaynaklara ulaşım ve uzman personel çalıştırma kolaylığı avantajlar olarak ifade edilirken; değişen pazar yapısına, ekonomik koşullara hızlı uyum sağlayamama ve büyümenin getirdiği bürokratik problemler dezavantaj olarak ifade edilmektedir (Benli, 2015, s.6).

Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Süreçleri

Yiyecek içecek işletmelerinin hizmet alanı mutfak hizmetleri süreci ve servis hizmetleri süreci olarak iki ana başlık ile alt başlıklar altında ele alınmaktadır. Hizmet süreçleri tedarikçi seçimi, satın alma depolama, hazırlık gibi alt süreçleri içermektedir (Zencir, 2017, s.47). Bir başka tanımda ise yiyecek içecek operasyonlarının temelde girdi-süreç-çıkıtı modelini takip ettiği belirtilmektedir. Mutfak hizmetleri sürecinde yiyecek içecek bileşenleri girdi, satın alma, depolama, hazırlık, pişirme işlemleri süreç sunulacak nihai ürünler ise çıktı olarak ifade edilmektedir (Davis vd., 2008, s.179). İşletmelerde bu süreçlerin sistematik bir biçimde ele alınması iş akış süreçlerinin, ilişkilerin doğru anlaşılmasına imkan sağlamakta ve benzer işlerin yürütülmesini kolaylaştırmaktadır. (Zencir, 2017, s.47).

Yiyecek içecek işletmelerinin başarısında etkili olan faktörlerin başında tedarik süreçleri gelmektedir. Girdi olarak tanımlanan malzemelerin temin edilmesinde rol oynayan kişiler ise tedarikçi olarak ifade edilmektedir (Çavuş, 2021, s.95). Rekabetçi pazar şartlarında işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi için müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesi ve hizmet süreçlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynakların doğru tedarikçilerden sağlanması önemlidir. Satın alma fonksiyonunun da başlangıç noktasını oluşturan bu aşamada tedarikçi ve satıcıların uygun olarak seçilmesi organizasyonun tüm süreçlerinde işleyişi kolaylaştırmaktadır (Sarıoğlu & Arslan, 2020, s.255). Maliyetleri en düşük seviyede tutarak kaliteli üretim yapabilmek için satın alma fonksiyonunun ve tedarikçi ilişkilerinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu aşamada potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi, uzun vadede ihtiyaçların karşılanabilme durumu, alternatif tedarikçi sayısı gibi durumlar göz önünde bulundurularak karar verilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2010, s.57).

Yiyecek içecek işletmelerinde satın alma: ürünlerin doğru miktarda, kalitede ve uygun kaynaktan temin edilmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Satın alma fonksiyonunun işletmeye olan katkıları ise;

- Hizmet maliyetlerinin düşürülmesi,
- Maliyet artırılmadan ürün kalitesinin artırılması,
- Stok ve depolama maliyetlerinin azaltılması,
- İhtiyaçların zamanında temin edilmesi, teslimatların zamanında yapılması,
- Yeni ürün, hizmet ve uygulamalardan zamanında haberdar olunması şeklinde özetlenmektedir (Şengül, 2017, s.59,60). İşletmelerde satın alma sürecinde etkili olan bazı parametreler de bulunmaktadır. Bu parametreler; ürün ve hizmetin özellikleri, finansal boyut, işletme büyüklüğü, organizasyonel yapısı ve yönetim yapısı olarak ifade edilmektedir. Bu ölçütler satın alma sürecini etkilemekte ve işletmeye göre farklılık göstermektedir (Bıçak, 2018, s.115). Zincir yiyecek içecek işletmelerinde de tedarik politikası farklılaşmaktadır. Bu tür işletmelerde merkezi satın alma politikası uygulanmaktadır. Zincire bağlı olan bütün işletmeler periyodik olarak belirledikleri ihtiyaçlarını satın alma birimine iletmekte, toplanan talepler satın alma birimi tarafından toplu olarak tedarik edilmekte ve işletmelere dağıtımı sağlanmaktadır. Tedarik işlemlerinin bu şekilde gerçekleştirilmesi toplu alım sebebiyle maliyet açısından avantaj sağlamaktadır. Bunun yanı sıra zincire dahil olan bütün işletmelerde ürün standardı sağlanmakta kalite korunabilmektedir (Şengül, 2017).

Covid-19'un Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkileri

Covid-19'un hem yerel hem de küresel ölçekte tedarik zincirinde ve operasyonel süreçlerde meydana getirdiği kesintiler kriz kategorisinde değerlendirilmektedir. Bu durum arz, talep ve üretim başta olmak üzere birçok süreci etkilemektedir (Chowdhury vd., 2020, s.3). Pandeminin başlangıcından itibaren ortaya çıkan durumun sektörlere olan yansımaları farklı şekillerde olmuştur. Üreticiler için ürün dağıtımını zorlaşmış elde kalan fazla ürün sebebiyle depolama maliyetlerinde artışlar meydana gelmiştir. Dayanaksız olan tüketim mallarında ise kayıplar yaşanmıştır. Yiyecek içecek sektöründe hizmet sağlayıcıları için dağıtım maliyetleri önemli bir gider kalemi haline gelmiştir. Ayrıca karantina uygulamaları ve kısıtlamalar sebebiyle ürün hacimlerinde azalma ve paket servise yönelik üretimde artış meydana gelmiştir (Üstündağ & Ungan, 2021, s.118).

Covid-19 döneminde yiyecek içecek işletmeleri hammadde, tedarik, finans, personel, endüstri ile ilgili konularda zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Hammadde bulunamamasından dolayı üretimde yaşanan sıkıntılar stokta ürün bulunamayışı ve bunlara bağlı ürün fiyatlarında görülen artış üretim aşamasında yaşanan sıkıntılara örnek verilebilmektedir. Bunun yanı sıra tedarik zincirinde oluşan aksamalar, çift taraflı ödeme yöntemlerinde oluşan değişimler, sermaye yetersizliği, sabit giderlerde artış gibi finansal zorlukları da beraberinde getirmiştir (Yılmaz & Şahin, 2021, s.646). Bunun gibi kriz dönemlerinde yiyecek içecek işletmelerinin nakit akışını ve maliyetlerini koruması finansal açıdan iyileşme ve sürdürülebilirlik için kilit rol oynamaktadır (İsraeli, 2007, s.822). Bu noktada iyi bir menü planlama, satın alma uygulamaları, daha etkili depolama yöntemleri üzerine odaklanmak işletmelere fayda sağlayabilmektedir. Ayrıca kriz sebebiyle tersine çevrilmiş koşullarda menü planlama, satın alma teslim alma, depolama hazırlık ve servis gibi operasyonel süreçlerde direkt maliyetleri kısmak yerine denetleyerek kontrol altına almak işletmelere kısa vadede yarar sağlayabilmektedir. Bu noktada yanlış yönetilen uygulamalar yiyecek içecek maliyetlerinde artışlara sebep olabilmektedir. Diğer bir nokta ise geliştirilen stratejiler ile maliyet kontrolü tahminine ve kaynakları optimize etmeye odaklanmak zararları azaltmada işletmelere fayda sağlayabilecek uygulamalar arasındadır (Yost vd., 2021, s.409).

Yöntem

Yapılan bu çalışma ile zincir yiyecek içecek işletmelerinin pandemi öncesinde tedarik, satın alma depolama işlemlerinin nasıl yapıldığının ortaya konulması ve pandemi döneminde bu süreçlerde meydana gelen değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Yürütülen çalışmada araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren zincir yiyecek işletmeleri oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşmanın zor olduğu durumlarda evreni temsil gücüne sahip örnekleme grubu seçilebilmektedir. Nitel araştırmalarda örneklem seçimine ilişkin farklı yöntemler bulunmaktadır fakat Merriam’ın (2018) ifade ettiği üzere amaçlı örnekleme araştırmacıların keşfetmek anlamak istediği konularda çalışmanın amacını yansıtan ölçütlerin belirlenmesi ve bu ölçütler ile eşleşen birimlerle çalışmaya devam edilmesi esasına dayanmaktadır. Çalışmada ölçüt alınan birinci durum zincir yiyecek işletmeleri olduğu için görüşmeyi kabul eden 9 tane zincir işletmenin satın alma sorumlusu, depo sorumlusu, mutfak yöneticisi ve işletme müdürü olarak görev yapan 11 kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırılan konu hakkında veri doygunluğuna ulaşana kadar devam etmek ve doyum noktasından sonra süreci tamamlamak örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ölçüt olarak kabul edilmektedir (Manen, 2016, s.353). Bu noktada alınan cevapların tekrara düşmesi ve çalışmaya yeni bir bilgi kazandırmaması sebebiyle katılımcı sayısı yeterli görülmektedir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalar birey ve grupların sosyal yada insan odaklı bir soruna atfettikleri anlamları mülakat gözlem, görüşme, belge incelemesi gibi çoklu yöntemler kullanarak inceleme sürecine dayandığı (Creswell, 2021, s.45-46) için Covid-19 döneminde zincir yiyecek içecek işletmelerinde yaşanan tedarik sıkıntıları ve işletmelerin bu sorunlara getirdiği çözüm önerilerini belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada ilgili kaynaklarında taranması neticesinde nitel araştırma yönteminin uygun olacağı belirlenmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak 12 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu oluşturulurken literatür taraması yapılarak bu konuyla ilişkili çalışmaların ele aldığı başlıklar incelenmiş ve görüşme formu oluşturulmuştur.

Nitel veri analizi elde edilen verilerin parçadan bütüne giderek organize edilmesi ve anlamlandırılarak dışarıya aktarılması amacını taşımaktadır (Merriam, 2018, s.167-168). Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için araştırmacılar

tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Creswell (2017) bu süreci verilerin analiz için hazırlanması, düzenlenmesi, kodlamaya başlanması, kategoriler içine alınarak tasnif edilmesi ve yorumlanarak sonuçların aktarılması şeklinde açıklamıştır. Verilerin analizi bu yaklaşım baz alınarak yapılmıştır. Birinci aşamada veriler düzenlenerek ilk okumalar gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada cevaplar içindeki kodlar belirlenmiştir. Belirlenen kodlar tasnif edilerek bulgular elde edilmiştir. Bulguların sunulması sırasında katılımcıların yorumları K1, K2 şeklinde kodlanarak ilgili bölümlerde verilmiştir.

Görüşme formunda yer alan sorular Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Görüşme formunda yer alan sorular

Demografik bilgiler	Cinsiyet, Yaş, Görev Yapılan Departman, Departmanda Çalışma Süresi, Toplam İş Deneyimi
Pandemi öncesine yönelik sorular	Pandemi dönemi öncesinde tedarik, satın alma, depolama, stok yönetimleri için uygulanan yöntemler nelerdir? Pandemi öncesinde satın alma süreçleriniz nasıldı? Pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir?
Pandemi dönemine yönelik sorular	Pandemi döneminde iş akış süreçlerinde yaptığınız değişiklikler var mı? Var ise nelerdir? Pandemi ile birlikte satın alma süreçlerinizde meydana gelen değişiklikler nelerdir? Pandemi döneminde tedarikçi seçiminizde etkili olan faktörler nelerdir? Pandemi dönemiyle birlikte tedarik, satın alma, depolama, stok işlemlerinde yaşadığınız sıkıntılar nelerdir?
Pandemi döneminde yaşanan sorunlardan dolayı meydana gelen değişikliklere yönelik sorular	Pandemi döneminde satın aldığımız ürünlerinizde değişiklik oldu mu? Oldu ise bu değişiklikler nelerdir? Pandemi döneminde yapılan ürün değişikliklerinizin tedarik sürecine yansımaları ne şekilde olmuştur? (İthal ürün/Yerli ürün) Pandemi döneminde yapılan ürün değişikliklerinin menülerinize yansımaları ne şekilde olmuştur? Pandemi döneminde tedarikçi değişikliğine gittiniz mi? Değişikliğin sebeplerini açıklayınız.

Araştırma verilerinin toplanması için gerekli olan etik kurul izni Başkent Üniversitesi Etik Kurulu 22.04.2022 tarih ve 121794 karar numarası ile alınmıştır. Araştırma verileri Nisan 2022-Haziran 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bulgular

Araştırma verilerinde elde edilen katılımcılara ait demografik bilgiler ile işletmelerde Covid-19 öncesi-sonrası süreçlerde tedarik, satın alma, depolama, stok işlemleri için gerçekleştirilen uygulamalar ve iş akış süreçlerine yönelik sorularının cevaplarından elde edilen kodlar ilgili tablolarda verilmiştir. Tabloların altına katılımcı görüşleri alıntılarla sunulmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

	Cinsiyet	Yaş	Departman	Departmanda Çalışma Süresi	Toplam İş Deneyimi
K1	E	32	İşletme Müdürü	7	12
K2	E	33	Satın Alma	7	14
K3	E	34	Mutfak	2	15
K4	E	45	Mutfak	12	26
K5	K	39	İşletme Müdürü	8	16
K6	E	33	İşletme Müdürü	1	7
K7	E	29	Mutfak	7	9
K8	E	40	Satın Alma	5	11
K9	E	38	Satın Alma	3	15
K10	E	47	Mutfak	11	20
K11	K	30	İşletme Müdürü	2	6

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların 9 tanesinin erkek 2 tanesinin kadın olduğu yaşlarının en az 29 en fazla 47 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar incelendiğinde 4 kişinin mutfak, 3 kişinin satın alma departmanında çalıştığı ve 4 kişinin ise işletme müdürü olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Katılımcıların buldukları departmanda çalışma sürelerinin 2 ile 12 yıl arasında değiştiği belirlenmiştir.

Katılımcılara pandemi dönemi öncesinde tedarik, satın alma, depolama, stok yönetimi için uygulanan yöntemler nelerdir? sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir.

Katılımcı cevapları incelendiğinde tedarik, satın alma, depolama, stok yönetimi için uygulanan yöntemler arasında genel merkez tarafından şubelerden satın alım talebi toplandığı ifade edilmiştir. Bu talepler doğrultusunda ihtiyaca göre haftalık veya aylık dağıtım planlarının oluşturulduğu ayrıca tedarikçilerin seçimi ve anlaşma işlemlerinin genel merkez tarafından yapıldığı verilen cevaplar arasındadır. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K3'' Pandemi öncesi aylık ve haftalık bazda sipariş verilerek ürün tedarik ediliyordu. Satın alma satın almacı tarafından fiyat-iyi ürün olması gözetilerek ihtiyaçlar kapsamında yerel ve global firmalardan sağlanıyor. Depolamada yine aylık haftalık ve yıllık bazda ürün sıralamasına dikkat edilir. Katı Fifo yöntemi uygulanır. Daha toparlayıcı bir şekilde açıklamak gerekirse; ürün tedariki yıllık aylık ve haftalık bazda yapılır. Satın alma işlemi yine yıllık bazda anlaşılarak yapılır. Stok ve depolama yönetimi çeşitli işletme kuralları çerçevesinde yapılır. İşletmenin en önemli ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilir''

K4 '' Markamız zincir bir işletme olduğu için bütün şubelerimizde aynı yöntemler uygulanmaktadır. İstanbul, İzmir ve Ankara da merkez mutfağımız bulunmaktadır. Yurtiçi şubelerimizin bütün ürünlerindeki tedarik anlaşmaları bu merkezler üzerinden ilerler. Ürünler mal kabul alanlarında belirlenen yöntemlere göre kabul edilir. Merkezlerde kullanılacak ürünler ayrılır. Ayrılan ürünler depolama yöntemlerine göre istiflenir. Merkez üzerinden şubelere gönderilecek ürünlerin şube ihtiyacını karşılayacak miktarda ürünler ayrılır ve soğuk zinciri kırmayacak şekilde şubelere sevk edilir. Günlük, haftalık, aylık stok kontrolü yapılır''

K5'' Yurt içinde 13 şehirde şubemizin bulunması nedeniyle merkezimizin bulunduğu İstanbul'dan lojistik ve mesafe olarak planlanmış bir şekilde ortak yöntem çerçevesinde ürün kabulü yapılmaktadır. Şubelerin yoğunluk ve ihtiyaçlarına istinaden ürünler ayrılarak gönderilmek üzere sıraya konulur. Şubelerin haftalık ve aylık tüketimine göre dağıtım herhangi bir sorun olmayacak şekilde planlanır. Temin edilmesi istenen ürünlerin bekleme süresine göre depolama işlemleri sağlanır. Ürün tedariki noktasında etkin bir iletişim stratejisi ile merkez ve şube arasında kurulan tedarik zinciri faaliyetleri sağlıklı bir şekilde yürütülmektedir''

Katılımcılara pandemi öncesinde satın alma süreçleriniz nasıldı? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek aşağıda verilmiştir.

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde satın alma sürecinde üreticilerden numune denemeleri yaptıkları tespit edilmiştir. Denemeden sonra ürünün memnuniyet durumuna göre fiyat teklifleri, ödeme, vade günleri, sevkiyat detayları gibi konularda anlaşmalar yapıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca satın almada öncelikle genel merkezin bu süreçleri idare ettiği fakat süreç ilerleyen dönemlerde şubelerin tedarikçi seçiminde rol aldığı ifade edilmektedir. Şubeler tarafından uygun görülen tedarikçilerin genel merkeze iletildiği ve değerlendirmeler sonucunda

satın alma işlemlerinin gerçekleştirildiği ifade edilmektedir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K4'' Öncelikle yerel üreticiye önem veriyoruz. Yerel üreticiler bizlere ulaşarak numune ürünler gönderiyor. Standartlarımıza ve tüketim oranlarımıza uygun üretimleri var ise tedarik anlaşması için sürecimiz başlamış oluyor. Bu noktada fiyat teklifleri, ödeme için vade günleri, sevkiyat detayları gibi konular konuşuluyor. Çeşitli markalar ile çeşitli süreçler izleniyor. Daha büyük tedarikçi firmalarımız ile daha hızlı ilerliyoruz''

K5'' Başlangıçta yeni açılan şubelerin merkez üzerinden tedarikçilerle yürüttüğü bir süreç söz konusudur. Aradan zaman geçip yapılan değerlendirmeler sonucu şubeler kendi tedarikçilerini bulma hususunda söz sahibi olabilmektedir. Merkezin de onay vermesi ile birlikte söz konusu firmalarla iletişime geçilmektedir. Bu çerçevede de yakın lokasyonlarda bulunan üretici firmalar ile fiyatlar ve ödeme planları başta olmak üzere sevkiyat konusunda yapılan anlaşmalar ile satın alma süreci devam etmektedir''

Katılımcılara pandemi ile satın alma sürecinde meydana gelen değişiklikler nelerdir? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir. Tablo 3'te Pandemi döneminde satın alma sürecinde meydana gelen değişimler verilmektedir.

Tablo 3. Pandemi döneminde satın alma sürecinde meydana gelen değişimler

Kod	Katılımcılar
Ürün bulmada zorluk	K1, K2, K4, K9, K11
Sürdürülebilirlik ve devamlılığın önem kazanması	K3, K6, K10
Satın alma miktarlarında düşüş	K1, K3, K5
Alternatif tedarikçi arayışı	K5, K6
Ödeme yöntemlerinin değiştirilmesi	K7
Stok ürün miktarlarında artış	K7

Tablo 3 incelendiğinde pandemi döneminde lojistik ve dağıtımdan kaynaklanan aksaklıklardan dolayı talep edilen miktarlarda düşüş yaşandığı ve ürünlerin gelişini garantilemek için alternatif tedarikçi arayışına da gidildiği belirlenmiştir. Dönem şartları göz önünde bulundurulduğunda sürdürülebilir ürünlerin önem kazandığı tespit edilmiştir. Bu süreçte işletmelerin ödeme yöntemlerinde değişikliğe gittiği saptanmıştır. Pandemi öncesinde vadeli çek, senet cinsinden ödeme yapan işletmelerin kredi kartı veya nakit ödeme seçeneklerine yöneldiği tespit edilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K3'' Pandemiyle birlikte satın alma süreçlerinde çok ciddi değişikliklere gitmek zorunda kaldık. Burada ana etkenimiz iyi ürün çıkarmaktan çok işletmenin devamlılığını sağlamak üzerine oldu. Kısacası anı ve günü kurtarmak. Birçok işletme gibi bizde pandeminin ne kadar süreceğini bilmediğimiz için yoğun ürün tedarikinde bulunamadık. Bu durum satın alma sürecimizin değişmesine neden oldu. Artık aylık ve yıllık değil haftalık hatta günlük ürün tedariki içerine girdik. Bu durum daha az kalem ürün alınmasında ana etkindir''

K5'' Lojistik ve dağıtımda yaşanan aksaklıklar nedeniyle talep ettiğimiz miktarlarda azalma söz konusu olmuştur. Alternatif tedarikçiler bulma noktasında başlangıçta zorlandık. Talep ettiğimiz ürünlerin geliş zamanında da bazı aksaklıklar yaşandı''

K6'' Ürünlerin hijyenine, kalitesine vs. zaten denetimlerle önem veren yöntemlerimiz mevcut. Bu noktada ürünlerin ulaşılabilirliği ve sürdürülebilirliği konusunda tedarikçilerimizden kaynaklı problemler yaşanabiliyordu bu durumlarda en yakın süpermarketten gerekli ürünler satın alınmaya başlandı''

K7'' Ekonomik istikrarsızlıktan dolayı satın alma yöntemleri nakit veya kredi kartına döndü''

Katılımcılara pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler nelerdir? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir. Tablo 4'te Pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler verilmektedir.

Tablo 4. Pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler

Kod	Katılımcılar
Ürün tazeliği ve kalitesi	K1, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11
Fiyat ve tonaj ilişkisi	K1, K3, K4, K6, K10, K11
Sürdürülebilir olması	K1, K2, K4, K7, K8
Marka bilinirliği ve yetkinlikleri	K1, K2, K3
Tedarikçinin ticari geçmişi	K1, K3, K7
Teslimatın zamanında gerçekleşmesi	K9, K3, K11
Yerel, kadın üretici olması	K4, K10
Ödeme yöntemleri	K2, K7

Tablo 4 incelendiğinde pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörlerin başında ürün tazeliği ve kalitesi gelmektedir. Ürün kalitesinden sonra işletmelerin dikkat ettiği ikincil özellik ise talep edilen ürünlerin tedarikçi firma tarafından talep edilen süre boyunca karşılanabilir olmasıdır. Bu kriterlerin ardından fiyat teklifleri ve miktar ilişkisi gelmektedir. İşletmeler yüksek tonajda verilecek olan siparişler için fiyat miktar ilişkisine dikkat etmektedir. Ayrıca kadın üreticileri desteklemek için yerel ürünlerin buralardan sağlandığı verilen cevaplar arasındadır. Sürdürülebilirlik için tedarikçi firmanın ticari geçmişinin, bilinirliğinin ve sunduğu ödeme yöntemlerinin de pandemi öncesinde tedarikçi seçiminde etkili faktörler arasında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K1'' İhtiyacımıza göre fiyat –kalite dengesi. Sürdürülebilir tedarik zinciri. Gerekli yetkinlik belgelerine sahip olmaları''

K2'' Fiyat hizmet kalitesi, devamlılık, gerekli belgelere sahip olması (hijyen vb.) ''

K3'' Ürün kalitesi, ürün fiyatı, ürünün biliniyor olması, tedarik süresindeki kısalık, markaları düzgün temsil ediyor olması, düzgün bir ticari geçmişe sahip olması''

K4'' Toprağın Kadınları Projesi kapsamında öncelikle üreticinin kadın olması markamız açısından önemlidir. Kadın üretici olduğu noktada ürün menümüzde kullanılacak kriterde ve tüm şubelerimizin ihtiyacını karşılayacak tonajda ise sözleşme noktasına ulaşıyoruz. Yerel kadın üreticilerden almadığımız, kriterlerimizi karşılayan yoğun tonaj gerektiren ürünler için de (süt, yağ gibi) çeşitli firmalardan fiyat teklifleri istiyoruz. Fiyat teklifi ve tonaj bilgileri sonrasında dönemlik anlaşmalarımız oluyor. Dönemlik anlaşmalar menüde kullanılan ürünlerin süresine göre değişiyor. Sözleşmeler 6 aylık, 1 yıllık gibi zaman süreli olabiliyor''

K6'' En önemli önceliğimiz fiyat performans olarak bize katkı sağlayabilecek en verimli ürünü bulmak ve kalitemizden ödün vermeden üretim operasyonumuza devam etmek. Firmalar içecek firmalarıysa kampanyalar oluşturup fiyat teklifi ve tonaj bilgileri sonrasında dönemlik anlaşmalarımız oluyordu''

K7'' Önceliğimiz güçlü firmalardır vadeli ödeme yaptığımızdan dolayı firmadan kaynaklı sorunlar yaşamamak için buna uygun firmalar seçiliyordu''

Katılımcılara pandemi döneminde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler nelerdir? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir. Tablo 5'te pandemi döneminde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler verilmektedir.

Tablo 5. Pandemi döneminde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörler

Kod	Katılımcılar
Maliyetler	K1, K2, K3, K5, K8, K7, K11
Lojistik ve dağıtım hizmetleri	K3, K5, K8, K9, K11
Ürün kalitesi ve tazeliği	K1, K7, K9, K11
Yerel üretici olması	K4, K6

Tablo 5 incelendiğine katılımcıların pandemi döneminde tedarikçi seçiminde etkili olan faktörlerin başında maliyetlerin ve dağıtım hizmetlerinin geldiği görülmektedir. Pandemi sürecinde kısıtlamalar kapanmalar dahil olmak üzere alınan tedbirler göz önünde bulundurulduğunda ekonomik koşulların öngörülemesiz olması, sürelerin belirsizlik taşıması işletmelerin bu kriterlere öncelikli olarak dikkat etmesinin sebeplerinden sayılabilmektedir. Pandemi öncesi tedarikçi seçiminde dikkat edilen koşullar ile kıyaslandığında ürün kalitesi ve tazeliğinin işletmeler açısından pandemi döneminde üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca bu süreçte ithal ürünlerin temininde yaşanan problemlerden dolayı yerel üreticilerden alım yapmak için girişimde bulunulduğu da verilen cevaplar arasındadır. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K1'' Hem fiyat – kalite hem de sürekli aynı iş disiplininde ürün temini sağlanması

K2'' Pandemi şartları düşünüldüğünde uygun fiyatlarda ürün bulunurluğu sağlamaları tedarikçi seçimimizde etkili olan ilk faktör olmuştur''

K3'' Açıkçası birçok işletmede olduğu gibi bizde ürünlerimizi kendimiz alma yoluna hatta marketlerden almak zorunda kaldık. En büyük etken az ürünü işletmelere getirememeleri''

K5'' İlk olarak lojistik ve dağıtıma önem verildi. Sonrasında ağırlaşmaya başlayan ekonomik koşullar çerçevesinde daha uygun maliyetli üretici bulma çalışmaları başlatıldı''

K6'' Ekonomik şartları da göz önünde bulundurursak yoğun bir yerel üretici arayışına girdik. Bize ulaşan firmalara da yoğun ilgi gösterdik''

Katılımcılara pandemi döneminde satın aldığınız ürünlerinizde değişiklik oldu mu? Oldu ise bu değişiklikler nelerdir ve bu ürünlerin tedarik süreci ile birlikte menülere yansımaları ne şekilde olmuştur? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir.

Katılımcılar bu süreçte menü değişikliğine gidilmediği sadece küçülme yoluna gidildiğini ifade etmiştir. Bu süreçte kullanılan ithal ürünlerin piyasada bulunmaması sebebiyle muadil ürünleri temin edebilmek için yerel üreticilerle iş birliği yoluna gidilerek süreci devam ettirdikleri verilen cevaplar arasındadır. Ayrıca satın alınan malzemenin miktarındaki düşüş katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmıştır. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevapla şu şekildedir:

K1'' Bazı ürünlerin alternatifleri bulundu. Özellikle ithal ürünlerde temin zorluğu yaşandı. İthal ürünler yerine uygun yerli ürünler aradık ve doğru zamanda tedarik süreci yönetimi uyguladık. Ayrıca maliyet hesaplaması yapılarak hem gramaj hem de fiyat dengesi sağlanmıştır''

K3'' Oldu. Menüleri küçültmek zorunda kaldık. Bu durum ürün gamının düşmesine sebep oldu. Menü tedarik kalemleri artık günlük almak durumunda kaldık. Ör: 10 paket tereyağı yerine 1 paket tereyağı gibi ayrıca ithal ürün piyasada pandemi sürecinde bulunamadı. Muadil yerli ürün tedarikinde bulduk. ''

K6'' Bazı ürünler eğer toptancılarda tükenmiş ise örneğin salata menüsünde malzeme değişikliğine gidiliyordu''

Katılımcılara Pandemi döneminde tedarikçi değişikliğine gittiniz mi? Değişikliğin sebeplerini açıklar mısınız? Sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir.

Katılımcıların cevapları incelendiğinde; ithal ürünlerin piyasada bulunmamasından kaynaklı muadil olabilecek yerel ürün tedariki yapan firmalarla çalışma yoluna gidildiği belirlenmiştir. Ayrıca tedarikçilerin stok yapma eğilimde olmaları değişikliğe sebep olan etkenler arasındadır. Ekonomik koşullar göz önüne alındığında fiyat performans ilişkisinden ve dağıtımdan kaynaklı problemlerden ötürü firma değişikliği yapıldığı ifade edilmiştir. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K3'' Gittik. En büyük sebep dağıtım ve tedarikçilerin stok yapmaları''

K5'' Zamanlama açısından birkaç değişim yaşandı. Ürünlerin geliş süresinden kaynaklı bir değişim yapıldı. Onun dışında merkezle yapılan görüşmelerde ekonomik olarak yaşanan durumlara istinaden bazı ürünler için, farklı tedarikçilerle çalışılmaya başlandığı şubemize belirtildi. Dağıtım ve ekonomik koşullar diyebiliriz''

K6'' Fiyat performans için sebze meyve haline gidildiğinde en kaliteli ürünü en iyi fiyata veren firmadan tedarik ediyorduk, ekseriyetle firmalar aynı olsa da arada bu firmalar 4-5 farklı firma olarak değişiklik göstermekteydi''

K11'' Anlaşma sağlanan büyük firmalar sabit kalsa da özellikle sebze ürünleri satın alınırken tedarikçi değişikliğine gidilmiştir. Bunun nedeni ise ürünlerin fiyatlarındaki büyük değişikliklerdir''

Katılımcılara pandemi döneminde tedarik, satın alma, depolama, stok işlemlerinde yaşadığınız sıkıntılar nelerdir ve bu süreçlerin devamlılığını sağlamak için aldığınız önlemler, uyguladığınız çözüm önerileri nelerdir? sorusu yöneltilmiştir ve cevaplar analiz edilerek verilmiştir.

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde pandemi döneminde hizmet süreçlerinde yaşanan sıkıntıların başında ürün bulma, bulunamayan ürünlerin yerine ise muadil ürün bulma geldiği görülmektedir. Bu problemin çözümüne yönelik işletmelerin piyasadaki ürünleri daha detaylı araştırdıkları, tedarikçi ağını genişletmek için çalışmalar yaptıkları ve özellikle bu araştırmaları yerel ürünler üzerine yoğunlaştırdıkları belirlenmiştir. Ulaşılamayan ürünler için tespit edilen muadil ürünlerin denemesini yaparak reçeteleri düzenledikleri ve menülerde bu şekilde kullandıkları belirlenmiştir. Bazı işletmelerin ise hammaddeleri aracı firmalar yerine üreticilerden alma yoluna giderek süreçlerin devamlılığını sağladığı tespit edilmiştir. Mevcut menü dahilinde kullanılan malzemelerin fiyatlarındaki artış, yeterli miktarda sevkiyat yapılamaması ve planlanan dağıtım sürelerinde aksaklıklar oluşması işletmelerin yaşadığı problemler arasındadır. Bu duruma çözüm olarak bir kısım işletmelerin ürün gamını düşürme yoluna gittiği, paket servise ağırlık verdiği ve bazı menü kalemlerinde değişiklik yaptığı görülmektedir. Bazı işletmelerin ise genel depolama alanına ek olarak lokasyon bazlı depolama alanları oluşturduğu

ve şubelerin ihtiyaçlarını bu depolar aracılığı ile giderme yoluna gittiği saptanmıştır. Sürecin belirsizliğinden dolayı depolanan ürünlerin sayım ve kontrol sıklığı artırılarak olası talepler karşısında yaşanabilecek sorunlar önlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

K1''Sadece muadil ürün arayışımız ve fiyat irdeleme sürecimiz arttı.

K2'' Ortak bir depolama alanı oluşturduk. lokasyon ihtiyaçlarını bu depodan daha düzenli sağladık''

K3''Aslında tedarik ve satın alma dışında bir zorluk yaşamadık. Bu sorunlar için de ürün gamını düşürmek, paket servise daha fazla yüklenmek, ürün kalite fiyat oranına dikkat ederek muadil ürün kullanmak ve bazı menü kalemlerinde değişiklik yaparak devamlılık sağladık''

K7''Ürün zammı, ürün tedarikinde gecikme, istenilen miktarların gelmemesi sorunları ile uğraşmak zorunda kaldık bu noktada da mümkün olduğunca hammaddeyi üreticiden almaya çalıştık''

K9'' Yüksek miktarda stok ürünle çalışmaktan vazgeçtik. Pandemi öncesinde 5 aldığımız ürünü şimdi 3 almaya başladık''

K11'' Yaşanan olası durumdan kaynaklı tedarikçi firmalara ulaşmada ve ürün tedarik edilmesi konusunda sıkıntılar yaşanmıştır. Bu durumda bizler uzun ömürlü olan ürünlerde stok yaparak süreci idame ettirmeye çalıştık''

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Covid-19 döneminde zincir yiyecek içecek işletmelerinde tedarik, satın alma depolama, stok süreçlerinde yaşanan sorunları ve işletmeler tarafından bu sorunlara getirilen çözüm önerilerini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada öncelikle işletmelerin mevcut süreçleri hakkında bilgi edinmeye yönelik sorular sorularak durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Mevcut durum tespitinden sonra pandemi ile birlikte meydana gelen değişimler ortaya konularak iki dönem arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda;

Tedarik, satın alma, depolama, stok yönetimi için uygulanan işlemler arasında genel merkez tarafından şubelerden satın alım talebi toplandığı ve bu talepler doğrultusunda ihtiyaca göre haftalık, aylık dağıtım planlarının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Tedarikçilerin seçimi ve beraberinde gelen süreçlerin genel merkez tarafından idare edildiği belirlenmiştir. Bu noktada şubelerin sebze-meyve gibi girdi kalemlerini şube bazında tedarik etmesine imkân tanıdığı belirlenmiştir. Bu süreçlerde üreticilerden numune denemelerinin yapıldığı uygun görülen ürünler için fiyat teklifleri, ödeme yöntemleri, vade seçenekleri, sevkiyat gibi detayların konuşularak anlaşma sağlandığı belirlenmiştir.

İşletmelerin pandemi döneminde yaşadığı sorunların başında lojistik ve dağıtımdan kaynaklı problemler gelmektedir. Ersoy ve Saygılı 'nın (2021) ifade ettiği üzere küresel çapta tedarik zincirinde bozulmayı etkileyen başlıca iki unsur bulunmaktadır. Birincisi üretim hacminin daralması neticesinde oluşan üretim şoku ikincisi ise taşıma ve lojistik ağında oluşan aksamalardan kaynaklanan ticari şoktur. Pandemi döneminde küresel çapta deniz hava, kara taşımacılığının karantina ve kısıtlamalar sebebiyle kesintiye uğraması taşıma mallarını ve ticaret rotalarını olumsuz etkilemiştir. Yerel düzeyde ise ara girdi taşıma maliyetlerinin artması arz dengesi etkilemiş ve taleplerin kısılmasına yol açmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar neticesinde pandemi döneminde yaşanan bu sorunların satın alma sürecine yansımaları ürün bulmada zorluk, talep edilen ürün miktarlarında düşüş ve alternatif tedarikçi arayışını şeklinde olmuştur.

Pandemi öncesinde tedarikçi seçim kriterleri incelendiğinde ise aranılan birincil özelliğin ürün tazeliği ve kalitesi olduğu gözlemlenmektedir. Pandemi döneminde ise bu birincil özellik yerini maliyetlere bırakmıştır. Bilgin ve Tekeli'nin (2022) yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre pandeminin ekonomik etkilerinin mali kayıplarda yoğunlaştığı saptanmıştır. Şahingöz ve Öztürk (2021) ise çalışmalarında yiyecek içecek işletmelerine uygulanan kısıtlamaların kalktığı normalleşme döneminde bile bireylerin pandemi öncesine göre ev dışı tüketim miktarlarının azaldığını belirtmişlerdir ve bu durumun dolaylı olarak yiyecek içecek işletmelerini ekonomik açıdan etkilediğini ifade etmişlerdir. Yaşanan bu kayıpların etkisini azaltmak için işletmeler uygun maliyetli ürün ve yeni tedarikçi arayışına girmiştir. Bazı işletmeler hammaddeyi aracı firmalardan değil üreticiden alma yolunu seçmiştir.

Covid-19 pandemisi küresel ekonomide arz ve talebi etkileyerek çift yönlü bir ekonomik kriz meydana getirmiştir. Zorunlu olmadığına kanaat getirilen birçok üretim tesisi geçici bir süreliğine kapatılmış, üretimde kısıtlamalara gidilmiş ve tedarik zincirinde oluşan kesintiler sebebi ile üretim azalmıştır (Aliu ve Özkan, 2021, s.24). Bu durumun işletmelere etkileri ise tedarik ve satın alma aşamalarından başlayarak tüm hizmet süreçlerine yansımıştır. Menülerinde kullanılan malzemeleri tedarik edemeyen işletmeler alternatif tedarikçi arayışına gitmiştir ve ürünler muadilleri ile değiştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. Bu noktada işletmelerin yerel ürünlere yönelmesinin üreticiler açısından olumlu etkileri olabileceği düşünülmektedir. İşletmeler açısından yiyecek içecek sektöründe gerçekleşmesi istenilen temel amaç hizmet süreçlerini olumsuz etkileyen tüm aksaklıkların minimize edilmesi veya tamamen ortadan kaldırılarak varlığının devam ettirilmesidir. Bu amaca ulaşmak için mevcut süreci müşteri istek ve beklentilerini de dikkate alarak tasarlamak gerekmektedir (Can ve Çolakoğlu, 2021, s.47).

İşletmelerin hizmet süreçlerinde oluşan problemlere getirdikleri çözüm önerileri incelendiğinde karşılaştıkları krizin etkilerini azaltmak için mevcut süreçlerinde değişiklikler yaptığı görülmektedir. Bu değişikliklerin başında tedarikçi ağlarını genişletmek, farklı ürünler kullanarak mevcut reçetelerinde düzenlemeler yapmak, paket servise yönelmek ve buna uygun menü kalemlerine ağırlık vererek bu ürünlerin tedarikini sağlamak, merkez depodan ayrı olarak şubelere uygun farklı bir lokasyondan depo ile teslimatta oluşan aksaklıkları gidermeye çalıştıkları görülmektedir. Pandemi sürecinde işletmelerin şubelerdeki mevcut süreçlerini ve yöntemlerini yukarıda sayılan değişiklikler ile uygulamaya devam ettikleri belirlenmiştir. Sürece uyumlanmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için hizmet süreçlerinde revizeler yaparak zararlı etkileri en aza indirmeye çalıştıkları tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma mevcut örneklem grubunu kapsamakta olup görüşmeler e-posta ve telefon aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Bu noktada araştırma sadece görüşmeyi kabul eden işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Devam niteliğinde yapılacak çalışmalarda yurtdışı merkezli zincir işletmeler ile görüşme sağlanarak hizmet süreçlerinde yapılan değişikliklerin benzer ve farklı yönleri ortaya konulabilir. Bu şekilde yapılan bir kıyaslama hem mevcut işletmelere hem de sektöre yeni girecek işletmelere kriz durumlarında karşılaşılabilecekleri problemleri ve alınan önlemleri iki boyutta gösterebilmek için fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca pandeminin hizmet süreçlerine olan etkilerini azaltmak ve devamlılığını sağlamak açısından bu süreçlerde kullanılan yeni uygulamalar (dijital uygulamalar vb.) da araştırılarak farklı çözüm önerileri ve sürece uyum hakkında elde edilen sonuçlar ortaya konulabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırma verilerinin toplanması için gerekli olan etik kurul izni Başkent Üniversitesi Etik Kurulu 22.04.2022 tarih ve 121794 karar numarası ile alınmıştır. Araştırma verileri Nisan 2022-Haziran 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

KAYNAKÇA

- Aday, S., & Aday, M. S. (2020). Impact of COVID-19 on the Food Supply Chain. *Food Quality and Safety*, 4(4), 167-180.
- Aksu, M., Korkmaz, H., & Sünnetçioğlu, S. (2016). Yiyecek içecek işletmelerindeki hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerinde etkisi: Bozcaada'da Dineserv modeliyle bir araştırma. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(35), 1-19.
- Aliu, A., & Özkan, Ö. (2021). Covid-19 pandemisi döneminde uluslararası ticaret kısıtlamaları: Dijitalleşme ve teknolojinin küresel ticarete etkileri. *REGESTA*, 6(1), 21-44.
- Alrawadieh, D. D., & Çiftçi, İ. (2021). Covid-19 salgını sonrası yiyecek ve içecek sektörü: mutfak şeflerinin perspektiflerine yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 439-454.
- Benli, S. (2015). *Genel Turizm-Yiyecek İçecek Sektörü*. Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 1-18.
- Bıçak, H. D. (2018). *Satın Alma Uygulamaları*. M. Doğan (Dü.) içinde, Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetleri Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bilgin, Y. K., & Tekeli, H. N. (2022). Covid-19'un yiyecek içecek işletmelerine olan etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(Covid-19 Özel Sayı), 281-301.
- Can, Ü., & Çolakoğlu, Ü. (2021). Mutfak şeflerinin perspektifinden pandemi süreci ve etkileri. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 45-57.
- Chowdhury, M. T., Sarkar, A., Paul, S. K., & Moktadir, M. A. (2020). A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*, 1-13.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı b.). (S. B. Demir, & M. Bütün, Dü) Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Çavuş, O. (2021). *Mutfak Bölümünün Diğer Departmanlarla İlişkileri*. S. Şengül, & A. Kurnaz (Dü) içinde, Mutfak Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2008). *Food and Beverage Management* (4.Baskı b.). Oxford, UK: Elsevier Publications.
- Ersoy, A. Y., & Saygılı, M. (2021). *Covid-19 Pandemisinin Lojistik Sektörü Üzerine Etkileri*. M. Akbolat, & Ö. Ünal (Dü) içinde, COVID-19 pandemisinde işletme yönetiminin dönüşümü (s. 409-427). Gazi Kitabevi.

- Etyemez, S., & Kemer, E. (2021). Covid 19 salgınının turistik restoranlara etkisi üzerine nitel bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 493-503.
- Gümüş, B. (2020). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Atmosferin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 21-35.
- Gündoğdu, E. (2021). *Etnik Restoran Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar: Nevşehir ve İzmir İlleri Örneği*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 3-23.
- İflazoğlu, N., & Aksoy, M. (2020). Tüketicilerin COVID-19 salgını sürecinde yiyecek-içecek işletmelerinden beledikleri hizmetin niteliğine ilişkin bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(4), 3362-3377.
- Israeli, A. A. (2007). Crisis-management practices in the restaurant industry. *Hospitality Management*, 807-823.
- Karamustafa, K., Ülker, M., & Akçay, S. (2021). Covid-19 salgınına bağlı olarak yiyecek ve içecek hizmet süreçlerindeki değişimler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 33-69.
- Küçükaslan, N. (2011). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Bursa: Afa Aktüel.
- Manen, M. V. (2016). *Phenomenology of Practice-Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing*. Routledge.
- Memon, S. U., Pawase, V. R., Pavase, T. R., & Soomro, M. A. (2021). Investigation of COVID-19 Impact on the food and beverages industry: China and India perspective. *Foods*, 10, 1-28.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (3.Baskı b.). (S. Turan, & D. Yılmaz, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Montenegro, L. D., & Young, M. N. (2020). Operational Challenges in the Food Industry and Supply Chain during the COVID-19 Pandemic: A Literature Review. *7th International Conference on Frontiers of Industrial Engineering*, (s. 1-5).
- Okat, Ç., Bahçeci, O., & Ocak, E. (2020). Covid-19 salgınının neden olduğu krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 201-218.
- Okat, Ç., 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*, 201-218.
- Önçel, S., Güldemir, O., & Yayla, Ö. (2018). *Mutfak Uygulamaları-İşletme ve Eğitim Rehberi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2010). Ürün grupları temelinde tedarikçi seçim probleminin ele alınması ve analitik hiyerarşi süreci ile çözümlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(1), 55-84.
- Sarioğlan, M., & Arslan, K. (2020). Yiyecek içecek işletmelerinde moora yöntemi ile tedarikçi seçiminin uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 254-270.

- Şahingöz, S. A., & Öztürk, B. (2021). Covid-19 Pandemisi normalleşme sürecinde bireylerin yiyecek içecek tercihleri. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 187-214.
- Şengül, S. (2017). *Satınalma ve Teslim Alma*. M. Saruşık (Dü.) içinde, Yiyecek İçecek İşletmelerinde Maliyet Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRKONFED, TUSİAD, & UNDP. (2021, 02 24). Covid-19 Krizinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri. business4goals.org. <https://tusiad.org/tr>. adresinden alındı
- Üstündağ, A., & Urgan, M. C. (2021). *Covid-19 Sürecinde Tedarik Zinciri Risk Yönetimi*. M. Akbolat, & Ö. Ünal (Dü.) içinde, Covid-19 Pandemisinde İşletme Yönetiminin Dönüşümü (s. 107-125). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, G., & Şahin, A. (2021). How does the covid-19 outbreak affect food and beverage industry in Turkey? Proposal of a Holistic Model. *Journal of Foodservice Business Research*, 24(6), 629-665.
- Yost, E., Kızıldağ, M., & Ridderstaat, J. (2021). Financial Recovery Strategies for Restaurants During Covid-19: Evidence from the US Restaurant Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 408-412.
- Zencir, E. (2017). *Restoran Yönetimi Kavramlar ve Süreçler*. (M. A. Kozak, Dü.) Ankara: Detay Yayıncılık.

Supply Problems and Solution Suggestions in Chain Food and Beverage Businesses during Covid-19 Period**Menekşe CÖMERT**

Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Tourism, Ankara/Turkey

Esra KANOĞLU

Baskent University, Faculty of Fine Arts, Design and Architecture, Ankara/Turkey

Extended Summary

The Covid-19 outbreak was declared a pandemic by the World Health Organization (WHO) on 11 March 2020 due to its increasing spread worldwide. Due to the symptoms caused by the virus and the risk of transmission, quarantine measures have been taken by governments and certain restrictions have been imposed. Organizations have made changes in their operational processes by cooperating with businesses, service sector, manufacturing and transportation services to prevent the spread of Covid-19. While some sectors have been able to maintain their operational processes fully or almost fully due to their structure, the process has progressed differently for many sectors that do not have the same flexibility (Montenegro & Young, 2020:1). Considering the social, environmental and economic impacts of Covid-19, businesses had to deal with various problems such as production losses, supply chain disruption, canceled export orders, and product shortages (Memon et al., 2021:2). However, the disruptions in the supply chain during the pandemic process, the dangers in food stocks, the health concerns of individuals, the decrease in trust in restaurants and changes in consumer trends. Due to these changes, supplier, employer, employee and customer groups have been seriously affected (İflazoğlu & Aksoy, 2020:3364).

During the Covid-19 period, food and beverage businesses faced difficulties in raw materials, supply, finance, personnel, and industry-related issues. The problems experienced in production due to the unavailability of raw materials, the lack of products in stock and the increase in product prices due to these can be given as examples of the problems experienced in the production phase. In addition, disruptions in the supply chain, changes in bilateral payment methods, lack of capital, and an increase in fixed costs have also brought financial difficulties (Yılmaz & Şahin, 2021: p.646). In times of crisis such as these, maintaining the cash flow and costs of food and beverage businesses plays a key role for financial recovery and sustainability (Israeli, 2007:p.822). At this point, focusing on good menu planning, purchasing practices, and more efficient storage methods can benefit businesses. In addition, under conditions reversed due to the crisis, controlling and controlling operational processes such as menu planning, purchasing, receiving, storage, preparation and service instead of cutting direct costs can benefit businesses in the short term. At this point, mismanaged practices can lead to increases in food and beverage costs. Another point is that focusing on cost control estimation and optimizing resources with developed strategies is among the practices that can benefit businesses in reducing losses (Yost et al., 2021: p.409).

With this study, it is aimed to reveal how the supply, purchasing and storage processes of chain food and beverage businesses were carried out before the pandemic and to examine the changes that occurred in these processes during the pandemic period. In this study, the research population consists of chain food and beverage establishments operating in Turkey. In cases where it is difficult to reach the entire universe, a sampling group with the power to represent the universe can be selected. There are different methods for sample selection in qualitative research, but as Merriam (2018) states, purposive sampling is based on the principle of determining the criteria that reflect the

purpose of the study on the subjects that the researchers want to explore and understand and continuing to work with units that match these criteria. Since the first case taken as a criterion in the study was chain food businesses, interviews were conducted with 11 people working as purchasing manager, warehouse manager, kitchen manager and business manager of 9 chain businesses who agreed to be interviewed. In qualitative research, it is accepted as a criterion for determining the sample size to continue until reaching data saturation and to complete the process after the saturation point (Manen, 2016: p.353). At this point, the number of participants is considered sufficient since the answers received are repetitive and do not provide new information to the study. Since qualitative research is based on the process of examining the meanings that individuals and groups attribute to a social or human-oriented problem by using multiple methods such as interview observation, interview, document review (Creswell, 2021: p.45-46), it was determined that the qualitative research method would be appropriate as a result of screening the relevant sources in the study conducted to determine the supply problems experienced in chain food and beverage businesses during the Covid-19 period and the solution suggestions brought by the businesses to these problems. Qualitative data analysis aims to organize the data obtained from the part to the whole and to transfer them to the outside by making sense (Merriam, 2018: p.167-168). In order to achieve these aims, different approaches have been put forward by researchers. Creswell (2017) explained this process as preparing the data for analysis, organizing them, starting coding, classifying them into categories, and interpreting and transferring the results. The data were analyzed based on this approach.

As a result of the research, it was determined that among the procedures applied for procurement, purchasing, warehousing and inventory management, the headquarters collects purchase requests from the branches and in line with these requests, weekly and monthly distribution plans are created according to the needs. The selection of suppliers and the accompanying processes are managed by the headquarters. At this point, it was determined that the branches were allowed to procure input items such as vegetables and fruits on a branch basis. In these processes, it was determined that samples were tested from the producers, and an agreement was reached by discussing details such as price offers, payment methods, maturity options, and shipment for the products deemed appropriate.

One of the main problems experienced by businesses during the pandemic period is the problems arising from logistics and distribution. As stated by Ersoy and Saygılı (2021), there are two main factors affecting supply chain disruption on a global scale. The first is the production shock caused by the contraction in production volume, and the second is the trade shock caused by disruptions in the transportation and logistics network. During the pandemic period, the disruption of sea, air and land transportation globally due to quarantine and restrictions negatively affected transport goods and trade routes. At the local level, the increase in intermediate input transportation costs affected the supply balance and led to a reduction in demand. As a result of the answers given by the participants, the reflection of these problems experienced during the pandemic period on the procurement process was in the form of difficulty in finding products, a decrease in the amount of products demanded and the search for alternative suppliers.

The Covid-19 pandemic has created a two-way economic crisis by affecting supply and demand in the global economy. Many production facilities that were deemed to be non-essential were temporarily closed, production was restricted and production decreased due to interruptions in the supply chain (Aliu and Özkan, 2021: p.24). The effects of this situation on businesses were reflected in all service processes starting from the procurement and purchasing stages. Businesses that could not supply the ingredients used in their menus went in search of alternative suppliers

and products started to be used by replacing them with their equivalents. At this point, it is thought that the orientation of businesses towards local products may have positive effects for producers.

When the solution proposals brought by the enterprises to the problems in the service processes are examined, it is seen that they have made changes in their existing processes in order to reduce the effects of the crisis they face. At the beginning of these changes, it is seen that they tried to expand their supplier networks, make arrangements in their existing recipes by using different products, turn to takeaway service and ensure the supply of these products by focusing on appropriate menu items, and try to eliminate the disruptions in delivery with a warehouse from a different location suitable for the branches apart from the central warehouse. During the pandemic process, it was determined that the enterprises continued to implement the processes and procedures applied in the branches with the changes mentioned above. It was determined that they tried to minimize the harmful effects by revising their service processes in order to adapt to the process and maintain their existence.

Ek-1: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.04.2022-121794



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Deđerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605.99-121794
Konu : Bilimsel Çalışma Hk.

22.04.2022

GÜZEL SANATLAR TASARIM VE MİMARLIK FAKÜLTESİ
DEKANLIđINA

İlgi : 11.04.2022 tarih ve 118850 sayılı yazımız.

Fakülteniz Güzel Sanatlar Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü öğretim elemanı, Araştırma Görevlisi Esra Kanoğlu'nun çalışması değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROđLU
Kurul Başkanı

Ek: Deđerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS54V45AYP

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790

Bilgi için: Gamze SONBAY

Etilmesgüt/ANKARA

Koordinatör

Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05

Telefon No: 246 66 66 / 2078

e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr

Kop Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kop.tr

