

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/362395092>

# TOPLU YEMEK HİZMETLERİ (CATERING) SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGI VE ZORLUKLARININ BELİRLENMESİ

Thesis · August 2022

CITATIONS

0

READS

2

1 author:



Murat Dogan

Gelisim Üniversitesi

22 PUBLICATIONS 20 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Probiyotik Bakterilerin Gastrointestinal Sistemdeki Etki Mekanizması [View project](#)



Phenotypic characterization of ESBL- and AmpC- type beta-lactamases in Enterobacteriaceae from chicken meat and dairy products [View project](#)

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI (SBF)  
YÖNETİM VE STRATEJİ BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**TOPLU YEMEK HİZMETLERİ (CATERING)  
SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN  
İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGI VE  
ZORLUKLARININ BELİRLENMESİ**

**Murat DOĞAN**

**2502150424**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Selim YAZICI**

**İSTANBUL – 2022**

## ÖZ

### TOPLU YEMEK HİZMETLERİ (CATERING) SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİNE HAZIR OLMA ALGI VE ZORLUKLARININ BELİRLENMESİ

**Murat DOĞAN**

İş sürekliliği; işletmelere yönelik potansiyel olağandışı tehlikeleri tanımlayan, analiz eden ve etkilerini açıklayan, ortakların ve paydaşların çıkarlarını gözeten, marka değerini ve itibarını koruyan bir yaklaşımdır. Tüm sektörlerde olduğu gibi catering sektöründe de iş sürekliliği reaktif bir kriz yönetimi anlayışından proaktif bir yaklaşıma geçişi sağlayan yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Bununla birlikte catering sektörü proaktif bir sistem yaklaşımı olan Gıda Güvenliği Yönetim Sistemini (GSYS) uygulamaktadır. Tez çalışması ile catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ve iş sürekliliği zorluklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler oluşturulmuştur. Kullanılması düşünülen ölçek için uyarlama çalışması yapılmış, hipotezlerin ve zorlukların test edilebilmesi için anket ve odak grup görüşmeleri tasarlanmıştır. Türkçe ‘ye uyarlanan ölçek 315 katılımcıya uygulanmış, elde edilen veriler üzerinden açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucu 16 sorudan oluşan ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Catering sektörü için uyarlanan “*İş Sürekliliği Algısı*” anketi uygulanmış ve verilerin değerlendirilmesi ile hipotezler test edilmiştir. Odak görüşmesinin içerik analizi sonucu yöneticilerin iş sürekliliği algısı dört ana temada ve iş sürekliliğine hazır olmada tespit edilen zorluklar sekiz ana zorluk temasında toplanmıştır. Sonuç olarak catering yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ve zorluklarının çerçevesini oluşturacak birçok faktörün olduğu ortaya çıkmış ve biçimsel, anlamsal ve teknik boyutlarının olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İş sürekliliği, iş sürekliliği yönetim sistemi, catering, gıda güvenliği, gıda güvenliği yönetim sistemi, iş sürekliliği algısı, iş sürekliliği zorlukları

## ABSTRACT

### DETERMINING CATERING SECTOR MANAGERS' PERCEIVED BUSINESS CONTINUITY READINESS AND CHALLENGES

Murat DOĞAN

Business continuity is an approach that identifies, analyzes, and explains the potential unusual hazards for businesses, protects the interests of partners and stakeholders, and preserves brand value and reputation. As in all sectors, business continuity has emerged as a new concept that enables the transition from a reactive crisis management approach to a proactive approach in the catering sector. In addition, the catering industry applies the Food Safety Management System (GSYS), which is a proactive system approach. The thesis study aimed to determine the catering sector manager's perceived business continuity and business continuity challenges. For this purpose, a research model and related hypotheses were created. An adaptation study was conducted for the scale that is intended to be used, and questionnaires and focus group interviews were designed to test hypotheses and challenges. The scale adapted to Turkish was applied to 315 participants, and exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) was performed on the data obtained. As a result of factor analysis, a scale consisting of 16 questions was created. A "*Business Continuity Perception*" questionnaire adapted for the catering industry was applied, and hypotheses were tested by evaluating the data. As a result of the content analysis of the focus interview, the managers' perception of business continuity was gathered under four main themes, and the challenges in being ready for business continuity were gathered under eight main challenge themes. Overall, it has appeared that many factors will form the framework of the business continuity perceptions and challenges of catering managers, and it has demonstrated that there are formal, semantic, and technical dimensions.

**Keywords:** Business continuity, business continuity management system, catering, food safety, food safety management system, business continuity perception, business continuity challenges

## ÖNSÖZ

“Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektörü Yöneticilerinin İş Sürekliliğine Hazır Olma Algı ve Zorluklarının Belirlenmesi” başlıklı doktora tezimin oluşmasında çok değerli görüş ve eleştirileriyle bana yol gösteren saygıdeğer hocam, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Selim YAZICI’ya içtenliklerimle teşekkür ederim. Tez İzleme Komitesi Üyeleri Sayın Prof. Dr. Fatma Şebnem ARIKBOĞA ve Sayın Prof. Dr. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN’a destekleri, eleştirileri ve yönlendirmeleri için teşekkür ederim. Tüm hayatım boyunca bana destek ve sevgilerini esirgemeyen, daha başarılı bir kariyere ulaşmam için beni sürekli destekleyen canım annem Nevriye DOĞAN’a ve özellikle sevgili babam Hamdi DOĞAN’a en derin saygı ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Her konuda desteklerini yanımda hissettiğim sevgili eşim Betül DOĞAN, canım oğlum Ahmet Emir DOĞAN ve canım kızım Şevval DOĞAN’a bu çalışma süresince gösterdikleri anlayış için sonsuz teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince desteklerini gördüğüm sevgili arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Murat AY, Dr. Öğr. Üyesi İsmail Hakkı TEKİNER, Dr. Öğr. Üyesi Hayrettin MUTLU, Dr. Öğr. Üyesi Aslı AKSOY, Dr. Hilal DEMİRKESEN BIÇAK, Öğr. Gör. Dr. Abdullah BAYCAR, Öğr. Gör. Umut SOLMAZ’a teşekkür ederim. Ayrıca destekleri için Yemek, Gıda İşletmecileri, Servis Sağlayıcıları ve Mesleki Eğitim Derneği (YEMEKDER) Başkanı Sayın Engin GÜNER’e, Sayın Özge YILMAZ’a, Sayın Arzu UZUN’a ve Sayın Fırat KARAGÖZ’ e teşekkür ederim.

Murat DOĞAN  
İSTANBUL, 2022



*Betül, Ahmet Emir ve Şevval'e...*

# İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜNDE GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. Gıda Güvenliği .....	8
1.1.1. Gıda Güvenliği Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	8
1.1.2. Gıda Güvenliğinin Hijyen ve Sanitasyon ile İlişkisi.....	12
1.1.3. Gıda Kaynaklı Hastalıklar ve Gıda Güvenliği .....	13
1.1.4. Mikrobiyolojik Tehlikeler ve Neden Olduğu Zehirlenme ve Hastalıklar 14	
1.1.5. Kimyasal Tehlikeler ve Neden Olduğu Zehirlenme ve Hastalıklar .....	15
1.1.6. Fiziksel Tehlikeler.....	15
1.2. ISO 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS).....	16
1.2.1. GGYS (ISO 22000) Kavramı ve Gelişimi.....	17
1.2.2. GGYS ve HACCP .....	17
1.2.3. HACCP Prensipleri .....	18
1.2.4. GGYS ve Ön Koşul Programları.....	19
1.2.5. GGYS ve Gıda Sanitasyonu .....	20
1.2.6. GGYS'nin Uygulanması .....	21
1.3. Catering Sektörü.....	21
1.3.1. Catering Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	22
1.3.2. Catering İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	23
1.4. Catering Sektörü İçin GGYS Yaklaşımı .....	24
1.4.1. GGYS ve Menü Planlama.....	29
1.4.2. GGYS ve Satınalma .....	29
1.4.3. GGYS ve Teslim Alma (Mal Kabul) .....	32
1.4.4. GGYS ve Depolama.....	32
1.4.5. GGYS ve Ürün Ön Hazırlama .....	34
1.4.6. GGYS ve Üretim (Pişirme, Soğutma, Tekrar Isıtma ).....	35
1.4.7. GGYS ve Sevkiyat .....	37
1.4.8. GGYS ve Servis Süreci.....	37
1.4.9. Mutfaklarda Hijyenik Dizayn, Alanların ve Ekipmanların Hijyeni.....	38
1.4.10. Temizlik ve Bakımda Hijyen .....	38
1.4.11. Personel Hijyeni .....	39

## İKİNCİ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜNDE İŞ SÜREKLİLİĞİ

2.1. İş Sürekliliği Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	42
2.1.1. İş Sürekliliği Yaklaşımı, Amacı ve Yararları.....	44
2.1.2. İş Sürekliliğinde Kritik Başarı Faktörleri.....	46
2.1.3. Uluslararası İş Sürekliliği Yönetimi Standartları.....	47
2.1.4. ISO 22301-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri Standardı ve Önemi.....	49
2.1.5. Türkiye’de ISO 22301 .....	50
2.1.6. ISO 22301-İSYS’nin İşletmeler Tarafından Tesisi.....	51
2.2. Catering Sektörü için İş Sürekliliği Yaklaşımı.....	53
2.2.1. İş Sürekliliğinde Risk Değerlendirmesi .....	59
2.2.1.1. Risk Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışmaları.....	61
2.2.1.2. Risk Yönetiminin İş Sürekliliği ile İlişkisi .....	63
2.2.1.3. İş Etki Analizi Çalışmaları .....	64
2.2.2. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi.....	65
2.2.3. İş Sürekliliği Planı.....	66
2.2.4. Acil Durum Yönetimi .....	67
2.2.4.1. Uygulama (Kriz Yönetimi - Felaket Kurtarma-Risk Azaltma).....	68
2.2.5. İş Sürekliliği Stratejisinin Belirlenmesi .....	69
2.2.6. İşletme İş Sürekliliği Stratejilerinin Geliştirilmesi .....	69
2.2.7. İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Uygulanması .....	70
2.2.8. Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler .....	72
2.2.9. Liderlik, Üst Yönetimin Desteği, Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirmesi .....	73
2.2.10. Eğitim, Test, Tatbikatlar ve Güncelleme .....	75

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİ ALGILARININ VE İŞ SÜREKLİLİĞİ GEREKSİNİMLERİNİ ETKİLEYEBİLECEK ZORLUKLARIN BELİRLENMESİ

3.1. Araştırma Konusunun Kapsamı, Amacı, Önemi ve Sınırları .....	76
3.1.1. Araştırmanın Amacı .....	77
3.1.2. Araştırmanın Önemi .....	78
3.1.3. Araştırmanın Sınırları.....	79
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	79
3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri .....	79
3.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	80
3.2.3. Araştırmanın Akış Şeması .....	83
3.3. İş Sürekliliği Algısı İçin Nicel ve Nitel Analizler.....	84
3.3.1. İş Sürekliliği Algıları İçin Yapılan Nicel Çalışmalar.....	84
3.3.1.1. Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	85
3.3.1.2. Anket ve Ölçek Uyarlama Çalışması .....	85
3.4. Nicel Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi .....	86
3.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi .....	95
3.6. İş Sürekliliği Algısı İçin Yapılan Nitel Çalışmalar .....	100
3.6.1. Odak Grup Görüşmesi .....	102
3.6.2. Görüşme Sorularının Tasarımı .....	103
3.6.3. Veri Analiz Yöntemi Olarak İçerik Analizi .....	104



3.6.4. Yakınlık Diyagramı.....	105
3.6.5. Nominal Önceliklendirme.....	106
3.7. Odak Grup Görüşmesinin Sonuçları .....	106
3.8. İş Sürekliliği Algısı .....	108
3.8.1. Örgütsel İletişim Yetenekleri .....	108
3.8.2. İş Sürekliliğine Yatırım.....	110
3.8.3. Stratejik Planlar .....	112
3.8.4. Kritik Fonksiyonlar, Veriler ve Kurtarılabilirliği .....	114
3.9. Zorluk Ögeleri ve Temaları.....	118
3.9.1. Zorluk Temalarının Öncelik Sıralaması.....	120
3.10. Zorluk Temalarının Önceliklerine Göre Değerlendirilmesi.....	123
3.10.1. Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları.....	123
3.10.2. Çalışan Hazırlığı .....	125
3.10.3. İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İstekliliği.....	126
3.10.4. Çalışan Tutumu ve İstekliliği .....	126
3.10.5. Örgütsel İletişim.....	127
3.10.6. Gıda Güvenliği Kültürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması .....	127
3.10.7. İş Sürekliliğinin Anlaşılammış Olması .....	128
3.10.8. Uygulama Maliyeti .....	128
<b>SONUÇ.....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>136</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>150</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>162</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> GGYS Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	26
<b>Tablo 1.2:</b> GGYS için PUKÖ Döngüsü .....	27
<b>Tablo 1.3:</b> GGYS Yaklaşımı, Bileşenleri ve Açıklanması .....	28
<b>Tablo 2.1:</b> İş Sürekliliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması .....	55
<b>Tablo 2.2:</b> İş Sürekliliği için PUKÖ Döngüsü .....	57
<b>Tablo 2.3:</b> Catering Sektöründe İş Sürekliliği Yaklaşımı ve Açıklanması .....	58
<b>Tablo 2.4:</b> Felaketlerin Kaynaklarına Göre Sınıflandırılması .....	68
<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	87
<b>Tablo 3.2:</b> İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin Normallik Analizi .....	89
<b>Tablo 3.3:</b> İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri .....	91
<b>Tablo 3.4:</b> İş Sürekliliği Algısı Ölçeği için Açıklayıcı Faktör Analizi .....	91
<b>Tablo 3.5:</b> Açıklanan Toplam Varyanslar .....	91
<b>Tablo 3.6:</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri .....	92
<b>Tablo 3.8:</b> Ölçeğe İlişkin Uyum Değerleri İndeksi .....	95
<b>Tablo 3.9:</b> Yönetim Yapısına Göre İş Sürekliliği Algısı .....	95
<b>Tablo 3.10:</b> Kişinin Çalıştığı Bölüme Göre İş Sürekliliği Algısı .....	96
<b>Tablo 3.11:</b> Gıda Güvenliği Sorumluluğuna Göre İş Sürekliliği Algısı .....	96
<b>Tablo 3.12:</b> İdari Çalışan Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı .....	96
<b>Tablo 3.13:</b> Üretim Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı .....	97
<b>Tablo 3.14:</b> IT Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı .....	97
<b>Tablo 3.15:</b> Üretilen Yemek Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı .....	98
<b>Tablo 3.16:</b> Şirketin Faaliyet Türüne Göre İş Sürekliliği Algısı .....	98
<b>Tablo 3.17:</b> Hipotezlerin İstatistik Test Sonuçları .....	99
<b>Tablo 3.18:</b> Katılımcıların Profili .....	103
<b>Tablo 3.19:</b> İş Sürekliliği Zorluklarına Katılımcılar Tarafından .....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 3.1:</b> Araştırma Modeli .....	<b>82</b>
<b>Şekil 3.2:</b> Araştırmanın Akış Şeması.....	<b>83</b>
<b>Şekil 3.3:</b> İş Sürekliliği Algı Temaları.....	<b>102</b>
<b>Şekil 3.4:</b> Yakınlık Diyagramıyla İş Sürekliliği için Tanımlanan Sekiz .....	<b>114</b>
<b>Şekil 3.5:</b> Ağırlıklı Nominal Önceliklendirmenin Sonuçları. ....	<b>117</b>



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>AÇT</b>	: Açılış Tarihi
<b>AK</b>	: Afet Kurtarma
<b>BCI</b>	: Business Continuity Institute / İş Sürekliliği Enstitüsü
<b>BRC</b>	: British Retail Consortium / İngiliz Perakende Konsorsiyumu
<b>BSE</b>	: Deli Dana Hastalığı
<b>BSI</b>	: İngiliz Standartlar Enstitüsü
<b>CAC</b>	: Codex Alimentarius Komisyonu
<b>DGT</b>	: Depoya Giriş Tarihi
<b>DÖF</b>	: Düzeltici ve Önleyici Faaliyet
<b>DRI</b>	: Disaster Recovery Institute / Afet Kurtarma Enstitüsü
<b>EFSA</b>	: Avrupa Gıda Güvenliği Otoritesi
<b>FAO</b>	: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
<b>GAP</b>	: İyi Tarım Uygulamaları
<b>GHP</b>	: İyi Hijyen Uygulamaları
<b>GMP</b>	: İyi Üretim Uygulamaları
<b>GSYS</b>	: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
<b>HACCP</b>	: Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standart Organizasyonu
<b>IT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b>İSYS</b>	: İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
<b>KKN</b>	: Kritik Kontrol Noktası
<b>NASA</b>	: Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Kurumu
<b>SKT</b>	: Son Kullanma Tarihi
<b>TGK</b>	: Türk Gıda Kodeksi
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>UHT</b>	: Ultra-High Temperature / Aşırı-Yüksek Sıcaklık
<b>WHO</b>	: Dünya Sağlık Örgütü

# GİRİŞ

İş Sürekliliği ve İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS) kavramları operasyonel, örgütsel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan çeşitli iş kesintilerine yanıt olarak 30 yıldan daha uzun bir süre önce iş dünyasına tanıtılmıştır. Günümüz iş dünyasının küreselleşmiş doğası; artan çeşitlilik ve büyüklükte tehdit ve risklere karşı stratejik yanıtları gerektirmektedir. Rakiplerine karşı başarılı olmak isteyen işletmeler herhangi bir ciddi iş kesintisi durumunda kârlı bir şekilde devam edebilmek için artan bir dirençle kendilerini korumalıdır. Modern yönetim düşüncesi müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması, ürün ve hizmetin zamanında sağlanması gibi temel amaçlara odaklanmıştır. Bu nedenle işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için doğru ürün ve hizmeti, doğru fiyata, doğru zamanda sürekli olarak müşteriye sağlamalıdır.

İşletmeler İSYS'nin stratejik yaklaşımı ile kesinti, kriz ve felaketin nedeni ne olursa olsun temel iş süreçlerinin devam etmesini sağlayabilirler. Etkili İSYS dinamik, küresel ve müşteri odaklı günümüz iş dünyasında, işletmelerin rakiplerine göre avantaj elde etmesini mümkün kılmaktadır. İSYS işletme faaliyetlerinin tüm kritik görev unsurlarını kapsayan risk ve tehdit yönetimine bütüncül bir yaklaşım benimsediğinden, dar bir teknolojik odağa sahip olan geleneksel Afet Kurtarma (AK)'dan daha geniş bir yaklaşım sunar.

İş sürekliliğinin kökleri savaş oyunları ve senaryo planlamasından ilham alınarak geliştirilen AK'da saklıdır. Savaş oyunlarının en önemli faydası iyi planlamanın ödülü olarak kötü durumları kendi lehimize çevirme yeteneği olarak görülmektedir. 1950'ler ve 1960'larda işletmeler tarafından uygulamaya alınan AK faaliyetleri İSYS'nin köklerini oluşturmuştur. AK'nın amacı genel anlamda acil durum planlarının hazırlanması ile olağanüstü olaylara müdahale etmek olup onları önlemeye çalışmak değildir. Daha sonraları işletmeler ve özellikle bankalar kritik verilerinin yedek kopyalarını alternatif yerlerde depolama faaliyetlerini AK planlarına eklemişlerdir. Ancak yine de AK'nın amacı herhangi bir işletmenin tüm faaliyetlerinin korunması olmayıp teknik sistemlerin korunmasıydı. İlk başlarda işletme dışı veri depolama yalnızca periyodik olarak gerçekleştiriliyordu. Ancak 1970'lerin sonlarına doğru dosya yedekleme ve işletme dışı depolama prosedürleri daha sık ve düzenli hale getirilmiştir. Bunun için üçüncü taraf bölgesel depolama tesisleri oluşturulmuştur. On

yıllar boyunca AK İş Sürekliliğinin Planlanmasına ve ardından İSYS'ye dönüşmüştür. Bu dönüşüm teknolojik bakış açısının sistem bakış açısına dönüşmesi ile gerçekleşmiştir. Bu nedenle reaktif kriz yönetimi olan AK ötesine geçerek proaktif ve önleyici bir yaklaşım olan İSYS geçiş yapan işletmeler sektörlerinde avantaj sağlayabilmişlerdir.

21. yüzyıla doğru ilerledikçe, teknolojinin gelişimi ve yayılımı arttıkça işletmelerin iş kesintilerinin kapsamı ve türü de büyük olasılıkla artacaktır. İşletmelerin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik ortamlardaki gelişmelerin ortaya çıkardığı zorlukları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bir disiplin olarak İSYS olgunlaşıyor ve işletmeler tarafından İSYS'nin genel dayanıklılığa ulaşmaya yönelik yapabileceği katkıyı kabul eden bütüncül bir şekilde yaklaşılması gerekiyor. İyi uygulamalar ise geçmişte olduğu gibi tek başına teknolojiye odaklanmak yerine, İSYS'yi tüm işletme paydaşlarını kapsayan stratejik bir konu olarak görmeyi gerektirmektedir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte iş yaşamında ve iş yapış şekillerinde baş döndürücü bir dönüşüm yaşanmakta ve var olan paradigmlar değişmektedir. Bu gelişmeler sonucunda özellikle internetin geniş bir alana yayılması ve iş yaşamının her aşamasına entegre olması işletmelerin birbirine doğrudan ya da sanal olarak bağlanmasını sağlamaktadır. Bu durum iş sürekliliğinin temel amaçlarından biri olan “*iş kesintilerinin minimize edilmesi*”ni gerektirmektedir. Günümüzde yaşanan salgınlar, doğal afetler, terör saldırıları ve bilgi sistemlerine yapılan saldırılar İSYS'nin kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim sistemleri içinde önemli bir yere sahip olabilecek olan İSYS işletmelerin günümüz koşullarında faaliyetlerini kesintisiz sağlamasında da kritik bir öneme sahiptir. İSYS'nin işletmelere yaşamsal varlıklarını koruyabilmesi, riskleri yönetebilmesi, bu riskleri azaltabilmesi, acil durumlarda kısa sürede çözüm üretebilmesi, müşteriler, iş ortakları ve paydaşlar arasında güven oluşturmaları açısından avantajlar sağlaması beklenmektedir.

Ülkelerin refahını artırmak ve sürdürmek için kurulan işletmeler ülkelerin gelişiminde büyük öneme sahiptir. Tüm işletmeler müşterilerine sağladıkları toplam yarar ölçüsünde ürün veya hizmet işlevlerine devam ederler. Ancak sundukları ürün ve hizmetlerini kesintiye uğratabilecek bir durum veya tehdit ortaya çıktığında işletmeler; altyapılarını, insan kaynaklarını, bilgi teknolojilerini, itibarlarını, müşterilerini ve

piyasa paylarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu nedenle işletme faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi ve istenmeyen bir olay sonucu olumsuz yönde maruz kalınabilecek işlevsel, finansal ve itibari durumun kontrol altında tutulabilmesi için İSYS'nin devreye alınmasını gerektirmektedir.

İSYS işletmelerin müşterilerine ürün ve hizmet sağlama yeteneklerini ciddi şekilde etkileyebilecek olumsuz olayları yönetebilecek ve önceden tanımlanmış seviyelerde ürün ve hizmet sunmaya devam edebilme becerileri kazandırır. Önemli iş kazaları, olumsuz medya kampanyaları, piyasa dalgalanmaları, uzun süreli enerji kesintileri, bilgi işlem ve iletişim altyapılarının kaybı, ulaşım sorunları, tedarik zinciri kesintileri, kritik çalışanların kaybı vb. olumsuz olayların yaşanması yıllar alabilen müşteri memnuniyeti ve sadakatinin hızla kaybedilmesine neden olacaktır. Bu nedenlerle kapanan işletmelerin büyük bir kısmının yeniden açılması pek olası değildir.

Son yıllarda yönetim sistemleri ile ilgili gelişmeler İSYS'nin önemini işletmeler tarafından anlaşılmasına başlanmasını sağlamıştır. Stratejik bakış açısı İSYS'nin tüm sektörlerde olduğu gibi gıda sektöründe özeldir catering sektöründe proaktif bir süreç olarak kullanılabilirliğini göstermektedir. Catering sektörü İSYS'nin karmaşıklığını artıran diğer sektörlerle ek olarak özel sorun ve zorlukları bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar gıda güvenliği sağlanmış kilit hammaddeler için alternatif kaynakları bulma zorluğu, tedarik zincirinde yapılabilecek taşışlar nedeniyle gıda güvenliği sağlanamamış ürün kaynaklı toplum sağlığı problemlerin oluşması ve kamuoyuna yansımaları ve marka itibarının risk altında olması sayılabilir. Meydana gelen deprem, sel vb. doğal afetler nedeniyle işletmelerin büyük zarar görmesi sonucu kısa veya orta vadede faaliyetlerinin durdurulması, müşteri güven ve bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle kısa süreli olsa da faaliyet gösteremeyen işletmelerin yeniden faaliyete geçmesi zora girebilmektedir.

Günümüzde bilgiye ulaşım çok kolay ve çok hızlı olup insan faktörünün neden olduğu olaylar iş sürekliliği için birincil dereceden tehditleri ortaya çıkarmaktadır. Gıda taşışı ve sahtekârlığı, gıda sabotajları, gıda tedarik zincirinin karmaşıklığı ve küresel terörizm gibi riskler catering sektörü üzerinde ciddi etkiler bırakabilecek yeni sorunlar ve tehditlerdir. İş sürekliliğinin sağlanamamasının catering sektöründe endişe kaynağı olması, bu yönetim sistemin sektördeki önemini daha da artırmaktadır. Tüm sektörlerde olduğu gibi catering sektöründe İSYS, reaktif bir kriz yönetimi

anlayışından proaktif ve önleyici yaklaşıma geçişi sağlayan yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak kaynak azlığı (mali ve insan kaynağı) ve uzman eksikliği iş sürekliliği uygulamalarını yavaşlatmakta ve işletmeler maliyet gerektiren İSYS konusunda isteksiz davranabilmektedirler.

Catering sektörü proaktif bir sistem yaklaşımı olan Gıda Güvenliği Yönetim Sistemini (GSYS) uygulamaktadır. Kısaca gıda güvenliği ile gıdaların işleme, saklama, taşıma ve servis aşamalarının tümünde gerekli kuralların gözetilerek önlemlerin alınması ve böylece sağlıklı yiyeceklerin müşterilere sürekli olarak sağlanması amaçlanmaktadır. Catering sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı, teknolojik yenilikler, kamuoyunun sağlıklı gıda tüketim duyarlılığı ve yasal zorunluluklar GSYS'nin önemini daha da artırmıştır. Catering sektörü birçok gıda hammaddesini işleyerek son tüketiciye sağlıklı yiyecekleri servis eden tedarik zincirinin son halkasıdır. Catering sektöründe GGYS'nin doğru bir şekilde uygulanması sağlıklı ve güvenilir yiyeceklerin sürekli ve sorunsuz olarak tüketicilere sağlanması avantajını getirmektedir.

Catering sektörü, diğer sektörlerle kıyasla güvencesiz bir konumdadır. Genellikle bu sektörün tüm çabaları temel varlıkların korunmasına odaklanır. Bunun nedeni ise işletmelerin tüm faaliyetlerini bir tesise (mutfak) bağlamalarıdır. Birçoğu günlük faaliyetler ile İSYS arasında hiçbir ayırım gözetmemektedirler. İşletmeler acil durumlar için esnek üretim yapabilme becerilerine güvenme eğilimindedir. Bununla birlikte GGYS catering sektörü işletmelerine uzun bir iş kesintisi (kriz / felaket) sonrasında önceden belirlenmiş bir süre içinde kritik işlevlerin kurtarılması ve geri kazanılması için rehberlik edebilecek güç sunabilecektir. Bu güç ise sistemin plan ve gereksinimlerinde saklıdır. Catering sektörünün üretim ve hizmet sektörünün tüm özelliklerini bünyesinde barındırması ve müşterileri tarafından kesintisiz ve yeterli bir hizmet beklentisi sistem tabanlı bir yaklaşıma yönelmesini zorunlu hale getirmektedir. İSYS ise catering sektörü için çok önemli olduğunu düşündüğümüz, iş kesintilerine neden olabilecek tüm risklerin önceden belirlenmesini, etkilerinin anlaşılmasını ve en kısa zamanda temel faaliyetlerine dönmesini sağlayacak bir yaklaşım sunmaktadır.

Catering sektörünün gıda sanayisine paralel olarak hızla değiştiği söylenebilir. Değişimin ana itici güçleri; tedarik zincirlerinin karmaşıklaşması, yeni teknoloji ve uygulamaların artan kullanımı, sürekli değişmekte olan tüketici alışkanlıkları vb. sayılabilir. Catering sektöründe kişiselleştirilmiş beslenme programları, katkısız ve



çevre dostu yiyecek talebi, enerji verimliliği, mevcut ve potansiyel tedarikçilerin güvenliği yeni trend alanlardır. Catering sektöründe İSYS'nin geleceği; doğası gereği bu trendlerin evrimine ve gelecek yıllarda onları da geride bırakacak olan yeniliklere bağlıdır. İSYS'yi uygulamak önemli miktarda kaynak ve taahhüt gerektirirken, doğru çalışanları, doğru süreçleri takip edecek şekilde eğitmeyi de gerektirmektedir. İSYS'yi uygulamaya alabilen catering işletmeleri ürün ve hizmetlerine yönelik potansiyel riskleri azaltmanın yanı sıra müşterilerini, kârlılıklarını ve markalarını korumak için daha iyi konumlanacaklardır. İş sürekliliği çalışmalarına öncelik veren catering işletmeleri kararlarından asla pişman olmayacaklardır. Catering işletmeleri diğer işletmelerde olduğu gibi uzun dönemli yaşamlarını devam ettirebilmelerinde İSYS avantaj sağlayacaktır.

Günümüzde catering sektörünün uygulamakta olduğu GGYS'nin iş sürekliliklerini sağlama yönünde olumlu katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bunun yanında GGYS gereksinimlerinin İSYS'nin bu işletmelerde tesis edilmesinde öncülük edeceği tahmin edilmektedir. Tüm bu argümanların gerçekleşmesinde yöneticilerin bakış açılarının önemi yadsınamaz. Bu bağlamda bu tez çalışması ile catering yöneticilerin iş sürekliliği algılarının belirlenmesi ve iş sürekliliği uygulamalarındaki zorlukların ortaya çıkarılması ve buna yönelik çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi için nicel analiz yöntemlerinden anket çalışması ve nitel analiz yöntemlerinden odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinde istatistik yöntemler, odak grup görüşmesinde içerik analizi, zorluk temalarının belirlenmesinde ve önceliklendirilmesinde yakınlık diyagramı ve nominal ölçeklendirme yöntemleri kullanılmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde catering sektörü GGYS üzerinde durulmaktadır. Gıda güvenliğinin kavramsal, tarihsel gelişimi, gıda hijyeni, gıda güvenliğini etkileyen tehlikeler ve neden olduğu zehirlenme ve hastalıklar detaylandırılmıştır. GGYS kavramı ve tarihsel gelişimi, Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları- Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) ile ilişkisi anlatılmış, ön koşul programları ve gıda sanitasyonundan bahsedilmiştir. Catering işletmelerinin GGYS uygulamaları açıklanmış ve bileşenleri ortaya çıkartılarak GGYS yaklaşımı oluşturulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde catering sektöründe İSYS üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde ilk olarak iş sürekliliği kavramı, yaklaşımı, amacı, tarihsel gelişimi ve kritik başarı faktörleri açıklanmıştır. Uluslararası bir standart olarak iş sürekliliği detaylandırılmış, iş sürekliliği organizasyonu anlatılmıştır. İş sürekliliği bileşenleri olan risk ve iş etki analizi detaylandırılmış ve iş sürekliliği planından bahsedilmiştir. Son olarak literatür, ölçek ve saha bilgileri değerlendirilerek catering sektörü için iş sürekliliği yaklaşımı oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmış sonrasında araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme açıklanmıştır. Veri toplama tekniği ve aracı açıklanmış verilerin analizinde kullanılacak analiz yöntemlerinden söz edilmiştir. Son olarak da araştırma verileri değerlendirilmiştir. Konunun kavramsal çerçevesi çizilmiş, yöneticilerin iş sürekliliği algılarının ve iş sürekliliğine hazır olmadaki zorluk temaları belirlenmeye çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜNDE GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

Gıda güvenliği toplum sağlığını ilgilendirir, ülkelerin ekonomik, toplumsal ve politik gelişmişliği ile ilişkilidir ve gıdaların, üretiminden servis aşamasına kadar olan tüm süreçlerinde oluşabilecek kimyasal, fiziksel ve biyolojik tehlikelerden koruyarak tüketiciye sunulabilmesi için yapılan tüm çalışmaları kapsar. Özellikle 1980'li yıllardan sonra diğer sektörlerde olduğu gibi gıda sektörü üretiminde de büyük miktarda artış görülmüştür. Ancak bununla birlikte gıda güvenliği kaynaklı birçok kriz baş göstermiştir. Uzakdoğu ülkelerinden yayılan kuş gribi salgınları, İngiltere'de Deli Dana Hastalığı (BSE), Belçika'da Dioksin ve ABD'de *E.coli O157:H7* krizleri bunlardan sadece birkaçıdır. Dikkat edilirse bu krizlerin birçoğu gelişmiş ülkelerde görülmüştür.

Gelişmiş ülkelerde gerçekleşen bu gıda güvenliği krizleri tüm gıda tedarik zincirlerini olumsuz etkilemiş ve yansıması olarak catering sektöründeki iş sürekliliğini de olumsuz etkilemiştir. Buna çözüm olarak gıda güvenliği için sistematik ve stratejik bir yaklaşım olan (GGYS) ISO 22000 sistemi doğmuştur. ISO 22000 gıda zincirinin her aşaması için tehlike analizleri yapan ve böylece kritik kontrol noktalarını belirleyen, izleyen ve önlem alarak güvenli gıda üretimi gerçekleştiren bir sistemdir. Ayrıca ISO 22000 sistemi HACCP (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları) prensiplerini uygulamasının yanında ön gereksinim programlarını ve hijyenik dizaynı yönetim sistemi prensipleri ile birleştiren proaktif bir yaklaşımdır.

Catering sektörünün faaliyetleri değerlendirildiğinde diğer gıda sektörü işletmelerinden çok farklı olduğu görülür. Bunun nedeni ise bünyesinde birçok farklı disiplini barındırmasıdır. Diğer işletmelerden farklı olarak yüzlerce kalem hammaddenin işlenmesi, emek yoğun olması ve bir yönüyle hizmet sektöründe olması sayılabilir. Bu nedenle catering sektörü GGYS'nin açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi için yeni bir yaklaşıma gereksinim duymaktadır.

## 1.1. Gıda Güvenliği

Gıda güvenliği; sağlıklı gıdaların üretimini sağlamak için gıdaların işleme, saklama, taşıma ve servis aşamalarının tümünde gerekli kurallara uyulması ve önlemlerin alınmasıdır. Tüketime sunulan gıdaların tüm aşamalarında oluşabilecek fiziksel, kimyasal ve biyolojik risklerin engellenmesi GGYS'nin temel amacıdır. Fiziksel riskler taş, toprak, böcek, metal parçası, cam parçası, saç, tırnak vb. risklerden oluşur. Kimyasal riskler ağır metaller (cıva, kurşun vb.) bitkisel doğal kimyasallar (patateste bulunan solanin vb.), mikotoksinler, pestisitler, gıda katkı maddelerinin fazla kullanılması, veteriner ilaç kalıntıları vb. risklerden oluşur. Biyolojik riskler mikroorganizmaların (bakteri, küf, maya, parazit ve virüsler) neden olduğu kontaminasyonlardan kaynaklanmaktadır (Motarjemi ve Lelieveld 2013:1-20).

### 1.1.1. Gıda Güvenliği Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Gıda güvenliği, gıdanın üretiminden tüketime kadar geçen tüm süreçlerde kimyasal, fiziksel ve biyolojik niteliklerini koruyarak sağlıklı ve güvenilir bir şekilde tüketiciye sunulabilmesi için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Gıda güvenliği insan ve toplum sağlığını ilgilendirmesi nedeniyle temel insan haklarındandır. Bir toplum veya ülkenin gelişmişliği ile gıda güvenliği düzeyinin arasında güçlü bir ilişki vardır. Gıda güvenliğine uygun olmayan yiyecek ve içeceklerin tüketimi gıda kaynaklı hastalıkların yaygınlaşması ile toplum sağlığını tehdit etmesinin yanında ülkeleri ekonomik, toplumsal ve politik yönden olumsuz şekilde etkilemektedir (Selamat ve Iqbal 2016:4-5).

Dünyada gıdaya ilişkin sorunlar gün geçtikçe artmaktadır ve bu sorunların başında gıda güvenliğinin sağlanamaması gelmektedir. Ev dışında yenen yemeklerin ara sıra güvenli olmaması nedeniyle her yıl pek çok ülkede çok sayıda insan gıda kaynaklı hastalıklara yakalanmaktadır. Gıda kaynaklı hastalıklar bir taraftan insanların sağlığını tehdit ederek hastalanmalarına hatta ölmelerine yol açmakta diğer taraftan çok ciddi ekonomik kayıplara neden olmaktadır (Hoffmann ve Scallan 2017:31-39).

Gıda güvenliği tarımsal üretimden başlayarak tüketime kadar geçen sürecin tamamını kapsamaktadır. Üretime alınan gıdaların bir kısmı, tarımsal üretimden doğrudan gelmektedir. Bir kısmı ise endüstriyel işlemde geçmektedir. Tarımsal üretim sırasında gıdalara zararlı mikroorganizmalar bulaşabilir. Endüstriyel işlemler

sırasında ise gıdalardan tamamen zararlı mikroorganizmalardan arındırılmayabilir. Hatta endüstriyel işleme sonrası gıdalara tekrar zararlı mikroorganizmalar bulaşabilir (WHO 2009:48). Güvenli gıda, amaçlandığı biçimde hazırlandığında fiziksel, kimyasal ve mikrobiyolojik özellikleri itibarıyla insan tüketimine uygun olan, sağlık açısından bir sakınca oluşturmeyen ve besinsel değerini kaybetmemiş gıda maddesidir. Gıdaların güvenliğini tehdit eden faktörler insan sağlığını bozabilir. Güvenli gıdanın üretilmesi için hasattan tüketime kadar geçen tüm süreçlerde gıdanın çeşitli kaynaklardan kirlenmesinin önlenmesi ve alınan doğru kontrol önlemleri ile mümkün olmaktadır (König vd. 2010:1566-1587).

İnsanlar tarih öncesi (en az 1 milyon yıl önce) gıda toplayıcısı iken yerleşik hayata geçilmesi ile gıda üreticisi olmuşlardır. Toplayıcı dönemde insanlar hayvanları avlamışlar; yabani otlar ve meyvelerle beslenmişlerdir. Bu tarihsel dönemde insanlar önce topladıklarını çiğ tüketmişler ve daha sonraki tarihlerde pişirerek tüketmişlerdir. Gıda üreticisi dönem ise 10.000 yıl öncesine dayanmaktadır. Anadolu'da Sümerler ve Mısırlılar sütü işlemişler, tereyağı ve peynir üretmişlerdir. Romalıların milattan 1000 yıl önce balıkların saklanması için kar kullandıkları bilinmektedir (Pilcher 2017:8-18).

İnsanlık tarihi boyunca gıda ve gıda güvenliği stratejik bir konu olmuştur. Gıda güvenliği faaliyetlerin ilk olarak ne zaman başladığı tam olarak bilinmemektedir. Ancak yapılan arkeolojik çalışmalar sonucu bazı bulgular elde edilmiştir. Örneğin Mısır firavunlarına ait en eski belgeler, geçmişi M.Ö. 3000'lere kadar uzanan gıda etiketleridir. Bu etiketlerde ürünlerin adı, niteliklerinin ayrıntıları ve tarihleri bulunmaktadır. Ayrıca belgelerde gıdaların depolanması ile ilgili kuralların belirlendiği ve onların kaliteleri belirtilmiştir (Mehdawy ve Hussein 2010:3-23).

Bilinen en eski kaynaklardan diğeri olan Babil Kralı'nın yürürlüğe koyduğu Hammurabi Yasaları'nda gıda güvenliğinden bahsedilmektedir. M.Ö 1760 yılı civarında Mezopotamya'da günlük yaşama geçirilmiş olan en eski kanunlardan birisi olarak kabul edilmekte olan yasada, gıda maddelerine hile karıştırılması halinde uygulanacak cezaların yer aldığı belirtilmektedir. Gıda maddeleri ile ilgili belli ağırlık ve ölçü birimleri kurallara bağlanmaktadır. Ayrıca bozulmuş gıdalara, hatalı tartı ve ölçülere, yanlış etiketlemeye ve aşırı fiyat uygulamalarına karşı yasak, yaptırım veya cezaların uygulandığı ifade edilmektedir (Burdock ve Carabin 2004:3-18).

Roma İmparatorluğu'nda ise gıda ihtiyacının karşılanması katı kurallara bağlanmış; gıda dağıtımının önemli olmasından ötürü gıda güvenliğinin

sağlanmasında ve denetiminde görev alacak memurlar yetkilendirilmiştir (Remesal vd. 2014:455-464). Gıda güvenliği açısından önemli bir olay olan ilk büyük gıda zehirlenmesi MS 900'lerde Fransa'da çavdardan (ergotizm) kaynaklanmıştır (Foscati 2019:15-31). 1300'lü yıllarda orta çağ Almanya'sının şehirleri olan Köln ve Strasburg kentleri toplum sağlığı koruma amaçlı güvenli olmayan şarapların yasaklanması için ortak kararlar almışlardır (Munsie 2002:36-39).

Osmanlı Devleti'nde ise 1485 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından yemiş iskelesi, sebze ve salhanelerde yapılacak narh kontrolüne ilişkin ferman ile güvenli gıdaya vurgu yapılmıştır. Yıldırım Beyazıt 1501 yılından günümüze kadar gelecek olan belediye yasaları ile İstanbul, Bursa ve Edirne belediyelerini kurmuş ve gıda güvenliği denetimleri yaptırmıştır (Göktepe 2017:901).

1800'lü yıllara diğer sanayi kollarında olan gelişmelere paralel olarak gıda üretiminde de gelişimler olmuş ve yeni üretim yöntemleri kullanılmaya başlamıştır. Örneğin 1810 yılında Fransız Nicolas Appert tarafından appertizasyon olarak adlandırılan bir yöntem; gıdadan hava uzaklaştırılarak kaynatılmasına dayanmaktadır. Bu işlem daha sonra geliştirilerek konserve üretiminin temelini oluşturmuştur. Daha sonrasında Louis Pasteur'ün şaraplardaki bozulmaya mikroorganizmaların neden olduğunu keşfetmesi ve bunu önlemek için pastörizasyon işlemini uygulaması, gıda teknolojisinde ısı işleminin vazgeçilmezliğindeki ilk adımı olmuştur. O yıllardaki teknolojik gelişmelerin odak noktası gıdaların güvenli hale getirilmesidir (Appert 2017:21-29; Cosme vd. 2018:276).

1948 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun deklare ettiği İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde gıda güvenliğine dikkat çekilerek sağlıklı ve temiz gıdaya ulaşımın temel insan hakkı olduğunu belirtilmiştir. Gıda güvenliğini sağlamak için uluslararası nitelikte ilk örgütler sırasıyla Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sırasıyla 1945 ve 1948 yıllarında kurulmuştur. 1961 yılında FAO tarafından Codex Alimentarius Komisyonu (CAC) kurulmuş ve amacını gıda güvenliğini sağlayarak toplum sağlığını korumak olarak belirlemiştir. 1972 yılında Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Kurumu (NASA) uzaya gönderecekleri astronotlar için gıda güvenliği yaklaşımı olan HACCP sistemini içeren sıfır hata ile gıda üretim projesini devreye almıştır. Bu projenin duyurulması ile HACCP sistemi literatüre girmiş ve gıda sektörüne tanıtılmıştır (Wu ve Rodricks 2020:2218- 2230).

1980'lerden sonra diğer sektörlerde olduğu gibi gıda üretiminde de büyük miktarlarda artış olmuştur. Ancak bununla birlikte gelişmiş ülkelerde çok fazla gıda kaynaklı salgınlar nedeniyle krizler belirmiştir. İngiltere'de Deli Dana Hastalığı (BSE), Belçika'da Dioksin, Uzakdoğu ülkelerinde Kuş Gribi, Avrupa genelinde *Salmonella*, ABD'de ve Fransa'da *Listeria monocytogenes* ve ABD'de *E.coli O157:H7* krizleri en dikkat çekenlerdir. Tüm bu krizler kamuoyunun gıda sektörünü sorgulamalarına ve güvenli gıda üretimi için kamuoyu baskısının doğmasına neden olmuştur. Gıda güvenliği faaliyetlerinin dünyaya örnek olduğu düşünülen gelişmiş ülkelerin yaşadığı gıda kaynaklı krizler sonuç olarak sistemlerini sorgulamalarını getirmiş ve gıda güvenliği için sistematik ve stratejik revizyon gereksinimi doğmuştur (Gibney vd. 2009:10, 324-339).

1997 yılında Avrupa Birliği Gıda Hukukunun Genel İlkelerini öneren Yeşil Doküman olarak adlandırılan bir belgeyi yayınlamakla tartışmaya açmıştır. Yeşil Dokümanın amacı gıda yasa ve yönetmeliklerinin iyileştirilmesi için geniş bir tartışma bir platformu oluşturmaktır. 1999 yılında ortaya çıkan Dioksin Krizi kamuoyunda panik havası oluşturmuş ve büyük endişelere yol açmıştır. Kriz hayvan yemlerine yanlışlıkla kanserojen dioksin içeren yağ eklenmesi sonucu patlamıştır. Avrupa kamuoyunu baskılarına daha fazla dayanamayan Avrupa Birliği Komisyonu 2000 yılında gıda güvenliğine ilişkin Beyaz Dokümanı yayınlamıştır. 2002 yılında Avrupa Birliği (AB) gıda güvenliği prosedürlerini belirlemeye yetkilendirilen Avrupa Gıda Güvenliği Otoritesinin (EFSA) kuruluş kararını almış ve Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Tüzüğünü yayınlamıştır. Avrupa Birliği Gıda Yasası olarak adlandırılan ilgili tüzük Avrupa ülkelerinde oluşturulacak yönetmelikler için prensipler barındırmaktadır. Bu temel prensipler şunlardır:

- Gıda zinciri bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Risk analizi gıda güvenliği politikasının temelini oluşturur.
- Gıda güvenliğinin sağlanmasında temel sorumluluk gıda sektörünüdür.
- Ürünler gıda zincirinin tüm aşamalarında izlenebilmelidir.
- Toplum kamu kuruluşlarından açık ve kesin bilgi alma hakkına sahiptir.

2013 yılında at etinin daha pahalı olan dana etiymiş gibi gösterilerek Avrupa genelinde hazır yemek ve fastfood firmalarına satılması gıda güvenliği krizine neden

olmuştur. Skandal AB gündemine gelmiş önlem paketi kabul edilmiştir (Knowles vd. 2007:43-67).

Türkiye’de Cumhuriyet dönemiyle birlikte 1930 yılında yürürlüğe giren 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu gıda güvenliği prensiplerini de içermektedir. Bu arada 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu gereği önce 1942 yılında Gıda Nizamnamesi sonra 1952 yılında Gıda Maddeleri Tüzüğü yürürlüğe konmuştur. 1995 yılına gıda güvenliği ile ilgili “*Gıdaların üretimi, tüketimi ve denetlenmesine dair kanun hükmünde kararname*” çıkarılmış ve bu yasayla gıda güvenliğinin risk yönetim sistemi olan HACCP kavramı sektörün gündemine girmiştir. Türkiye gıda güvenliği alanında AB müktesebatına uyum sağlamak için 2004 yılında “*Gıdaların Üretimi, Tüketimi ve Denetlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun*” u yürürlüğe koymuştur. Böylece AB’de olduğu gibi ürün izlenebilirliğini sağlayacak tarladan sofraya gıda güvenliği yaklaşımını benimsenmiştir. Avrupa vb. gelişmiş ülkelerde yaşanan gıda güvenliği krizleri Türkiye için öğretici ve yol gösterici olmuş AB müktesebatını da dikkate alarak bütüncül bir yaklaşımla 2010 yılında 5996 Sayılı “*Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu*” çıkarılmıştır (Karabal 2019:187-190).

### **1.1.2. Gıda Güvenliğinin Hijyen ve Sanitasyon ile İlişkisi**

Hijyen aslında koruyucu hekimliği de içine alan geniş bir sağlık bilimi disiplindir. Temel amacı sağlıklı bir yaşam için gereken koşulların sağlanması ve sürdürülmesidir. Sanitasyon ise sağlık dengesinin korunması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Hijyen ve sanitasyon kavramları gıda güvenliği açısından ele alındığında gıda üretimi ve servisinde; sağlıklı koşulların oluşturulması ve korunması için gerekli tüm faaliyetlerin tümüdür. Hijyen insan sağlığına zarar vermeyecek optimum koşulları sağlarken; sanitasyon ise fiziksel, biyolojik ve kimyasal risklerden arındırılmış koşullardaki güvenli gıda üretimini ifade eder. Gıda hijyeni ile gıdaların üretimi sırasında her türlü hastalık faktörleri engellenerek bireylerin hastalıklardan korunmasını amaçlanırken, gıda sanitasyonun da ise güvenli gıdanın üretilmesi için gerekli koşulların sağlanması için yapılan tüm çalışmalardır (Rai ve Bai 2017:5-6).

Yaşamın her alanında önemli olan hijyen yiyecek üretimi yapan işletmelerde ve özellikle toplu yemek hizmeti veren işletme mutfaklarında yaşamsal bir öneme sahiptir. Yiyecekler uygun koşullarda hazırlanmaz, saklanmaz ve korunmazsa



mikroorganizmalar çoğalır ve bozulmasına hatta insan sağlığını olumsuz yönde etkilemesine neden olabilir. Bozuk yiyeceklerin tüketimi çeşitli gıda zehirlenmelerine ve enfeksiyonlara yol açar. Bu nedenle gıda kaynaklı hastalık ve zehirlenmelerin engellenmesi için gıda hijyeni prensiplerine göre kritik önlemlerin alınması gerekmektedir (Griffith 2000:235-256).

Catering sektöründe gıda güvenliğinin sağlanabilmesi için satınalma aşamasından servis aşamasına kadar geçen tüm süreçlerde İyi Hijyen Uygulamalarını (GHP) gerektirmektedir. Böylece etkin bir hijyen programı uygulanmış olacak ve gıda güvenliği sağlanarak sürdürülecek ve geliştirilebilecektir. Gıda üretim alanlarında çalışan personelin hijyenik şartları sağlamak önemli sorumluluktur. Çünkü gıda zehirlenmesine neden olan mikroorganizmalar ve diğer kontamine edici ajanların, personel aracılığıyla yiyeceklerin içerisine karışmaması gerekmektedir. Çünkü insanlar gıda kontaminasyonunun ana kaynağıdır. Gıdaların mikrobiyolojik kalitesi, ürünü hazırlayan kişinin hijyeniyle yakından ilgilidir. Gıda üretim alanlarında yeterli temizlik koşullarının sağlanmadığı durumlarda üretilen ürünler kirlilik unsurlarıyla tekrar kontamine olabilmektedir. Temizlik aşamaları kendi içerisinde işletmede yüzey, alet-ekipman ve personel hijyeni olarak ayırabiliriz (Griffith 2000:235-256).

### **1.1.3. Gıda Kaynaklı Hastalıklar ve Gıda Güvenliğini Olumsuz Etkileyen Tehlikeler**

Türkiye’de gıda kaynaklı hastalık ve ölümlerle ilgili tek başına bir istatistik veri kaydedilmemektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’in verileri içinde “dışsal yaralanmalar ve zehirlenmelerin” sayısına ulaşmak mümkündür. Verilen bu sayıların bir kısmı ise gıda zehirlenmelerini oluşturmakta olup net sayı bilinmemektedir. 2019 yılında açıklanan verilere göre toplam 421164 ölüm olayının 18462 (%4) dışsal yaralanmalar ve zehirlenmeleri oluşturmuştur (TÜİK, 2019). Gıda kaynaklı hastalıkların engellenebilmesi için gıda güvenliğini etkileyen tehlikelerin belirlenmesi, risk değerlendirmelerinin yapılması ve gerekli önlemlerin alınması gerekir. Gıda güvenliğini etkileyen temel üç tür tehlike mevcuttur. Bunlar mikrobiyolojik, kimyasal ve fiziksel tehlikelerdir (FAO 2004:6).

#### **1.1.4. Mikrobiyolojik Tehlikeler ve Neden Olduğu Zehirlenme ve Hastalıklar**

Mikroorganizmalar çıplak gözle görülemeyecek kadar küçük canlılardır. Mikroorganizmaları kabaca yararlı ve zararlı olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Yararlı olan mikroorganizmalar ile yoğurt, peynir, ekmek gibi birçok fermente ürün üretilebilir. Zararlı (patojen) olanlar gıdalarla bulaşarak birçok hastalık ve zehirlenmelere neden olabilirler (Doğan 2020:137).

Bakteriler, mayalar, küfler, virüsler ve parazitler mikroorganizma grubu canlılardır. Tüm bu mikroorganizma grubu içinde gıdalarla insanlara zarar veren en büyük ve yaygın grup bakterilerdir. Riskli gıdalar içinde saydığımız ve protein içeriği çok olan et ve süt grubu gıdalarda en çok gelişme gösterebilen patojen bakterilerdir. Bu tür bakteriler enfeksiyon ve intoksikasyona neden olmaktadır. Enfeksiyon; bu bakterilerin insan vücuduna gıdalarla girmesi ile hastalık yapmasıdır. İntoksikasyon ise bu bakterilerin gıdalarda uygun ortamı bularak çoğalması ile toksik (zehirli) metabolitlerini gıdaya bırakması ve sonuçta bu gıdayı tüketen bireyin zehirlenmesi olayıdır (Hogg 2013:381-384).

Mikroorganizmaların gıdalara bulaşmasını ve içinde gelişmesini engellemek için bulaşma ve gelişme koşullarının bilinmesi önlem alınması gerekmektedir. Mikroorganizmaların gelişme koşullarını temel olarak iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayırabilmekteyiz. İç faktörler gıdanın su aktivitesi, nemi, asitliği, indirgenme ve yükseltgenme değeri gibi faktörlerken dış faktörler ise gıdanın depolandığı ortamın bağımlı nemi, sıcaklığı ve atmosfer gaz oranlarıdır. Tüm bu faktörler dikkate alınarak iyi bir planlama ile gıdalar yoluyla mikroorganizmaların bireylere bulaşması önlenabilir (Montville ve Matthews 2013:3-18).

Tüm canlılarda olduğu gibi mikroorganizmalarda fonksiyonlarını devam ettirebilmeleri için besin öğelerine gereksinim duyarlar. Riskli gıdalar grubunda saydığımız et ve süt ürünleri oksijenli veya oksijensiz ortamda gelişebilen patojen bakteriler için iyi bir ortam sağlarlar. Et ve süt ürünleri gibi protein ağırlıklı gıdalarda patojen bakterilerin gelişebilmesi için uygun sıcaklık ve süreye gereksinimleri vardır. Bu tür gıdalar tehlikeli sıcaklık aralığı (5°C - 65°C) olarak belirlediğimiz aralıkta iki saatin üstünde bekletirsek enfeksiyon ve intoksikasyona (toksik zehirlenme) neden olurlar (D'Mello 2003:2-45).

Gıda kaynaklı patojen mikroorganizmalar nedeniyle milyonlarca insan hastalanmakta ve bir kısmı ölümlerle sonuçlanmaktadır. WHO verilerine göre yılda 3 milyon çocuk kontamine su ve gıda tüketimleri sonucu ölmektedir. Mikrobiyolojik riskler nedeniyle meydana gelen gıda zehirlenmeleri genel olarak yetersiz pişirme, yetersiz yeniden ısıtma işlemi, hatalı sıcaklıkta servis vb. yanlış işlemler sonucu meydana gelmektedir (Fung vd. 2018:88-95).

### **1.1.5. Kimyasal Tehlikeler ve Neden Olduğu Zehirlenme ve Hastalıklar**

Kimyasal kaynaklı tehlikeler sonucu gıdalarımız kontamine (kirlenme) olabilir ve bunun sonucu akut zehirlenmeler veya kronik hastalıklar oluşur. Gıdalarımıza kimyasalın bulaşması birçok yoldan gerçekleşebilir. Bunlar kısaca bitkisel ürünlerin yetiştirilmesi sırasında pestisitlerin (tarım ilaçları), hayvanların yetiştirilmesinde antibiyotiklerin, gıdaların işlenmesi sırasında koruyucu, katkı maddelerinin ve dezenfektanların ve servis sırasında kullanılan ekipmanların temizliğinde deterjanların yanlış kullanımı sonucu oluşan bulaşmalardır. Örneğin mutfağa alınan sebzeler doğru yıkamaya tabi tutulmazsa sebzelerdeki pestisit kalıntısı gıdalara geçebilir. Eğitimli olmayan bulaşıkhanecilerin (steward) bulaşık deterjanlarını yanlış kullanması sonucu gastronom küvet, tabak, kaşık, çatal gibi servis araçlarında deterjan kalıntısı kalabilir. Tüm bu kimyasal bulaşan faktörleri akut veya kronik zehirlenmeler için potansiyel tehlike kaynaklarıdır (Arvanitoyannis 2009:7-8).

Gıda üreticileri işledikleri tüm gıda hammaddeleri için iyi bir kontrol mekanizması kurarak kimyasal tehlikeleri önleyebilirler. Örneğin iyi bir satınalma prosedürü oluşturarak tarım ürünlerini iyi tarım uygulamaları (GAP) yapan ve bunu belgelemiş tedarikçiden alırlar. Tüm tedarikçiler periyodik olarak işletme denetçileri tarafından uygunlukları denetlenir. Personele kimyasal kullanımı ve riskleri için eğitimler verilir. Tüm bu ve buna benzer tehlike önleyici çalışmalar geliştirilerek riskler minimuma indirilebilir (USDA 1999:9-10; Gravani 2009:101-117)

### **1.1.6. Fiziksel Tehlikeler**

Gıda maddelerine bulaşanlardan bir diğeri fiziksel maddeler olup genellikle yaralanmalara ve hastalıklara neden olabilmektedir. Gıdalara bulaşabilen yabancı otlar, çekirdek, metal ve cam parçaları, saç ve kıl, taş, kemik, kâğıt gibi fiziksel

tehlikelere örnek verilebilir. Fiziksel bulaşanlar ürün kalitesini bozmasının yanında müşteri şikâyetlerinde de önemli bir yer tutar. Fiziksel tehlikelerin önlenmesi için birçok önleyici faaliyet yapılmaktadır. Gıda üretilen işletmelerde uygulanan cam malzeme, ataç ve zımba, iğne, alyans, küpe gibi malzemelerin kullanımının yasaklanması faaliyetlerden biridir. Ürün üretiminde görsel kontrollerin sıklaştırılması, metal detektörlerin kullanılması fiziksel tehlikeleri önleyici faaliyetlerdendir (Mortimore ve Wallace 2013:105-110).

## **1.2. ISO 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi (GGYS)**

Gıda işletmelerinin temel misyonu müşterilerine ürettiği ürünlerini güvenli şekilde sunmayı sağlamaktır. Bu temel misyonun yerine getirilebilmesi için ise en iyi sistemi kurması ve yürütmesi gerekmektedir. Küreselleşen dünyada gıda sektörü tüm pazarlara hitap edebilme gücüne sahiptir. Bu nedenle gıda sektörü ülkelerin kabulünü almış standart sistemler kurma yoluna gitmişlerdir. Bu standartların en başında ISO 22000 - GGYS standardı gelmektedir. ISO 22000; ISO (International Organization for Standardization, Uluslararası Standart Organizasyonu) tarafından HACCP prensiplerini esas almış bir uluslararası bir standarttır. ISO 22000'nin gıda işletmeleri tarafından uygulanmasının birçok yararı vardır.

- Tüm gıda işletmelerine uygulanabilmesi,
- Yasalara ve yönetmeliklere uyumu kolaylaştırması,
- Uluslararası ticareti kolaylaştırması,
- Ürün geri çağırma riskini azaltması,
- İşletme personeline gıda güvenliği bilincinin sağlanması,
- İş süreçlerinde oluşabilecek hataların engellenmesi ile iş sürekliliğinin sağlanmasına avantaj sağlaması,
- İş süreçlerinde oluşacak hataların engellenmesi ile hammadde israfının azaltılmasına katkı sağlaması,
- Tüketicilere güvenli gıda sunma garantisini kolaylaştırması,
- Gıda zehirlenme ve ölüm risklerin önlenmesine katkı sağlanmasıdır (Chen vd. 2019:1-15).

### **1.2.1. GGYS (ISO 22000) Kavramı ve Gelişimi**

(GGYS) ISO 22000 gıda zincirinin her aşamasında tehlike analizleri gerçekleştiren ve kritik kontrol noktalarını belirleyen, bu noktaları izleyen ve güvenilir gıda üretimini sağlayan sistemidir. ISO 22000 gıda zincirini oluşturan tüm işletmelerin gıda güvenliğini tehdit eden riskleri önlemek için gerekli gereksinimleri kapsamaktadır. ISO 22000; HACCP sistemini tamamlayıcı prensipleri ve uygulamaları içermektedir. Bu bağlamda HACCP sistemini ön gereksinim programları, hijyenik dizayn ve yönetim sistemi prensipleri ile birleştiren yeni bir yaklaşımdır (Sikora ve Strada 2005:85-89; Chen vd. 2019:1-15).

ISO 22000'nin tarihsel gelişimi incelendiğinde gıda güvenliği ve HACCP sisteminin devamı ve tamamlayıcı olduğu görülmektedir. 2005 yılında WHO, FAO, CAC, Uluslararası Standart Örgütü (ISO) ve gıda bilimcilerinin ortak çalışmasıyla ISO 22000 gıda güvenliği standardı olarak yayınlanmış ve en son 2018 yılında güncellenmiştir (Sikora ve Strada 2005:85-95).

### **1.2.2. GGYS ve HACCP**

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points - Tehlike Analizleri ve Kritik Kontrol Noktaları) kısaca gıda güvenliğini sağlamak için tehlikeleri belirleyen ve önlemler alan bilimsel temele dayalı bir kavramdır. HACCP genel olarak gıdaların üretimi ve servisi sırasında oluşabilecek mikrobiyolojik, kimyasal, fiziksel tehlikelerin belirlenmesi ve risk analizlerinin yapılması ve bunun sonucu kritik kontrol noktalarının belirlenmesi ve bu noktalarda gerekli önlemlerin alınması için önleyici stratejiler oluşturan yaklaşımdır (King 2013:32).

İki önemli gelişme HACCP sisteminin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İlki 1950'li yıllarda Deming'in toplam kalite kavramını üzerine yaptığı çalışmalar; bir diğeri ise 1959 yılında NASA tarafından uzaya gönderilecek astronotlar için sıfır hatalı gıda hazırlama isteğidir. Sıfır hatalı gıda üretimi ile ilgili Pillsbury şirketi ile anlaşılmış ve şirket ise son ürün kontrolünde gerek kalmayacak şekilde çalışan HACCP sistemini geliştirmiştir. 1971 yılında ise bir konferansta gıda güvenliğinin sağlanması için bu sistemi işletmelere önermiştir. 1993 yılında Birleşmiş Milletler bünyesinde bulunan Codex Alimentarius HACCP sistemini gıda güvenliğinin sağlanması için gereken

rehber ilkeler kabul etmiştir. HACCP sistemi Türkiye’de ise 1998 yılından itibaren uygulamaya alınmıştır (Edith ve Ochubiojo 2012:421-438).

HACCP sistemi, gıda işletmelerinin tüm üretim proseslerinin mercek altına alınarak gıda güvenliğini riske atabilecek tüm tehlikelerin belirlenmesi ve bu tehlikelerin bertaraf edilmesine dayalı bütüncül bir bakışı gerektiren sistemdir. Gıda işletmelerinin HACCP sistemini uygulamasının birçok yararı vardır.

- Ürünlerin son ürün haline gelmeden her aşamada tehlikelerin belirlenmesi ile önleyici bir yaklaşım sağlar.
- Üretim süreçlerinin sekteye uğraması engellenerek iş sürekliliğine büyük avantaj sağlar.
- Üretim süreçlerinin yeniden incelenmesini sağlayarak sürekli iyileştirmeyi sağlar.
- Dış denetleme sonuçlarının başarılı olmasını sağlar.
- Tedarikçi firmalar için satınalma prosedürleri oluşturulması ile tedarikçilerin hatalı hammadde sağlamalarının önüne geçilir.
- Tüketici memnuniyeti istenen düzeylere çıkması sağlanır.

HACCP sisteminin başarılı olabilmesi için öncelikli olarak üst yönetimin sahiplenmesini gerektirmektedir (Wallace vd. 2018:12-13).

### **1.2.3. HACCP Prensipleri**

HACCP sisteminin doğru ve sistemli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan prensipler aşağıda verilmiştir.

- Üretimin her aşamasında oluşabilecek potansiyel tehlikeler belirlenir, listelenir ve tehlikelerin oluşturabileceği riskler değerlendirilir.
- Kritik kontrol noktaları belirlenir.
- Her bir kritik noktası için kriterler ve limitler belirlenir.
- Düzeltici ve önleyici faaliyetler belirlenir.
- Yapılan işlemlerin etkinlik ve doğrulama faaliyetleri belirlenir.
- Dokümantasyon sağlanır (Pierson 2012:6-7).

## 1.2.4. GGYS ve Ön Koşul Programları

İşletmelerde GGYS tesis edilerek gıda güvenliğinin sağlanabilmesi için Codex Alimentarius komisyonu tarafından HACCP sistemini uygulamayı kolaylaştırıcı ön koşul programlarının oluşturulması ve uygulamaya konulmasını önermektedir. HACCP önkoşulları gıda güvenliğinin en iyi şekilde sağlanması için gereksinim duyulan koşullar ve uygulamalar olmalıdır (De Oliveira vd. 2016:129-139).

GGYS'nin sağlam bir alt yapısının olması için kalite yönetim sistemleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bunun yanında sistem uygulamaya alınmadan önce işletmenin gıda kodeksine, ilgili mevzuatlara ve temel gıda hijyeni prensiplerine uyumlu olması da gerekir. Tüm yapılan bu çalışmalar geleneksel olarak uygulanan İyi Üretim Uygulamaları (GMP) ve İyi Hijyen Uygulamaları (GHP) prosedürlerini kapsamalıdır. Bu prosedürler ise iyi bir GGYS tesis edilerek uygulanabilmesi için ön koşuldur. Oluşturulan önkoşullar ile işletme, yürürlükte bulunan gıda mevzuatlarına uyacağını garanti eder ve kurduğu sistemin toplum sağlığına ve çevreye zarar vermeyeceğini taahhüt etmiş olur. Ön koşullar şunlardan oluşmaktadır (Koksharov vd. 2018:203-205).

- **Tesisler:** İşletme uygun bir alanda ve hijyenik tasarım ilkelerine göre kurulmuş olmalıdır. Hammadde alımından itibaren son ürün üretim ve servis aşamasına kadar geçen tüm süreçlerde çapraz bulaşmayı engelleyici bir altyapı oluşturulmalı ve işletilmelidir.
- **Aydınlatma ve Havalandırma:** İşletmenin aydınlatılması gün ışığına eş değer şekilde olmalıdır. Aydınlatma cihazlarının muhafazalığı olmalı ve ortam renklerinin doğallığını bozmamalıdır. Havalandırma sistemi optimum ortam sıcaklığı sağlayan, buhar oluşumunu engelleyen ve kirli havayı değiştiren mekanik ve/veya doğal sistemler olmalıdır.
- **Teknik Özellikler:** Tüm ürün bileşenleri ve ambalaj malzemeleri için teknik özellikler bulunmalıdır.
- **Tedarikçi Kontrolü:** İşletmeler tedarikçilerinin gıda güvenliğine uygun hammadde sağladıklarını bilmeli ve uygun bir satınalma şartnamesi oluşturmalıdır.

- **Üretim Ekipmanı:** Tüm üretim ekipmanları hijyenik tasarım ilkelerine göre üretilmiş ve kurulmuş olmalıdır. Ekipmanlar için bakım, onarım ve kalibrasyon prosedürleri olmalı ve bununla ilgili bir takvim oluşturulmalıdır.
- **Temizlik, Hijyen ve Sanitasyon:** İşletmenin ve ekipmanların sanitasyonun sağlanması için bir program oluşturulmalı ve takibi yapılmalıdır.
- **Personel Hijyeni:** Tüm personel kişisel hijyene uygun çalışmalıdır.
- **Kimyasal Maddelerin Kontrolü:** İşletmelerde gıda maddeleri ile kimyasal maddelerin ayrı tutulması gerekliliği ve kullanımı hakkında yazılı prosedürler oluşturulmalıdır.
- **Pest ve Haşere Kontrolü:** Etkin bir kontrol programı yürürlükte olmalıdır.
- **Üretimde Kullanılan Su:** İşletmenin kullandığı su Türk Gıda Kodeksine uygun olmalı ve sürekli ve yeterli sağlanabilmesi için uygun bir tesisat bulundurulmalıdır.
- **Eğitim:** Tüm çalışanlara kişisel hijyen, sanitasyon prensipleri ve gıda güvenliği konularında sürekli eğitim verilmeli ve görev tanımlarındaki gıda güvenliği rolleri yazılı olarak deklare edilmelidir.
- **Teslim Alma, Depolama ve Sevkiyat:** Tüm gıda hammaddeleri gıda güvenliğini uygun koşullarda teslim alınmalı, depolanmalı ve sevk edilmelidir.
- **İzlenebilirlik ve Geri Çağırma:** Tüm hammaddeler ve üretilen ürünler için izleme ve geri çağırma sistemi kurulmalıdır (Baş vd. 2006:118-126).

### 1.2.5. GGYS ve Gıda Sanitasyonu

Catering işletmelerinde GGYS'nin tesis edilerek gıda güvenliğinin sağlanması için öncelikli olarak doğru ve işleyen GMP (İyi Üretim Uygulamaları) ve GHP (İyi Hijyen Uygulamaları) prosedür ve programları planlanır. Daha sonra işletmenin gıda güvenliğine uygun işleyişini sağlamak için HACCP ön koşulları oluşturulur. HACCP sisteminin işleyişinde en önemli unsur ise gıda sanitasyonudur (Lelieveld vd. 2003:260-278).

Gıda sanitasyonu üretilen ve servise sunulan gıdaların hastalık yapıcı etmenlerden arındırılması işlemidir. Gıdalar bazı doğru olmayan işlemler sonucu ve koşullarda kontamine olur ve bu tüketicilerin hastalanmasına neden olabilir. Gıda



sanitasyonun amacı gıdaların toplum sağlığı açısından en iyi şekilde ve sıfır hata ile üretilmesini sağlamaktır. Catering işletmelerinde uygulanan gıda sanitasyonu tüketicilerin sağlığını korumak açısından çok önemlidir. HACCP'in temel prensiplerinden olan "tarladan çatala" kadar olan tüm süreçlerin doğru şekilde takip edilmesi için gıda sanitasyonu prosedürleri yol gösterici olmaktadır. Bir catering işletmesinde GGYS'nin kurulması ve işleyebilmesi için gıda sanitasyonu ilkelerine uyulması zorunludur (Hertzman ve Barrash 2007:562-576).

### **1.2.6. GGYS'nin Uygulanması**

GGYS'nin uygulanabilmesi için öncelikli olarak ön koşul programlarının oluşturulması gerekmektedir. HACCP prensiplerinin tam anlamıyla uygulanabilmesi Ön koşul programlarının doğru şekilde planlanıp uygulanmasına bağlıdır. Bu amaçla gıda üretimi yapan işletmeler için farklılar gösterebilmekte olup catering sektörü için gıda güvenliği tehlikeleri gözünde bulundurularak aşağıdaki ön gereksinim programlarını devreye almaları önerilmektedir.

- İyi Üretim Uygulamaları (Good Manufacturing Practices – GMP)
- İyi Hijyen Uygulamaları (Good Hygiene Practices – GHP)

Catering işletmeleri böylece ön koşul programlarını dikkate alarak hijyenik dizaynını gerçekleştirir ve gıda üretimi için oluşturulan HACCP planının etkin bir şekilde uygulamaya alır (Doğan 2018:60-92).

### **1.3. Catering Sektörü**

Beslenme temel bir gereksimdir, güvenilir ve sağlıklı gıdalarla beslenme ise her bireyin en doğal hakkıdır. Toplum oluşturulan bireylerin beslenme gereksinimlerini doğru kaynaklardan karşılaması toplum sağlığı açısından önemlidir. Catering işletmeleri toplum sağlığını dikkate alarak toplu beslenme hizmeti yürüten kuruluşlardır (Ashe ve Sonnino 2013:1020-1027).

Catering sözcüğü toplu yemek hizmetleri, toplu yiyecek hizmetleri, hazır yemek hizmetleri, toplu beslenme sistemleri, hazır yemek sistemleri, tabldot yemek hizmeti ve yemek sanayi gibi Türkçe sözcüklere karşılık gelmektedir. Catering sözcüğünün kökeni cater (ikram hizmeti gerçekleştirme) anlamına gelmektedir. Catering İngilizce kökenli bir sözcük olmasına rağmen günümüzde ilgili sektör bu

sözcüğü ve bunun yanı sıra toplu yemek hizmeti sözcüğünü yaygın olarak kullanmaktadır. Catering işletmeleri önceden anlaşma yapılmış belirli bir menü ve fiyat üzerinden toplu yemek hizmeti sağlayan kuruluşlardır (Davis vd. 2013:161-163).

Catering işletmeleri; yiyecek ve içecek hizmeti (food and beverage service) sunan işletmeler grubunda yer almaktadır. Toplu yemek hizmeti veren bu tür işletmeler endüstriyel tesisler, okullar, askeri tesisler, hastaneler, huzurevleri ve yaşlı bakım merkezleri gibi birçok farklı işletme personelinin ve misafirinin beslenme gereksinimlerini karşılamaktadırlar (Doğan 2018:1-24).

Catering işletmeleri bünyesinde birçok farklı disiplini barındırmaktadır. Bu nedenle diğer gıda firmaları ile karşılaştırıldığında birçok farklı ürün üretmesi ve bunun hizmetini yürütmesidir. Örneğin catering işletmesi salça üreten bir gıda işletmesi ile karşılaştırıldığında hammadde girişi, üretilen ürün çeşidi, otomasyonun çok az olması gibi birçok açıdan farklılık ve zorluk barındırmaktadır. Tüm bu işletmenin örgütsel yapısının karmaşık olmasına neden olmaktadır (Davis vd. 2013:7-8).

### **1.3.1. Catering Sektörünün Tarihsel Gelişimi**

Toplu yemek işletmelerinin ilk yazılı kaydı Sümerlerde rastlanmıştır. Romalılar tebena ve thermopolium adı verdikleri küçük ölçekli toplu yemek hizmeti veren ticari işletmeler kurmuşlardır. Sanayi devrimine kadar küçük ölçekli yeme - içme işletmeleri devam etmiş ancak daha sonra birçok insanın sanayi işletmelerinde çalışmaları ile ev dışında yeme gereksinimi doğmuştur. Çalışanların yemek gereksinimleri toplu olarak karşılanmaya başlamıştır. İngiltere’de 1815 yılında bir tekstil işletmesinde personel kafeteryası açılmış ve ilk catering örneği bu olmuştur. Teknolojinin gelişmesi ile yeni yemek hazırlama ve pişirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. İlk olarak 1925’li yıllarda yemeklerin dondurulması denenmiş ve başarılı olmuştur. Ancak sağlığa etkileri bilinmediği için ancak 1950’li yıllarda uygulama alanı bulmuştur. Daha sonraki yıllarda endüstriyel mutfaklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Tüm bu gelişmeler yemeğin tek merkezden üretilerek birçok noktaya sevk edilerek servis edileceği görüşünü desteklemiştir. 1970’li yıllarda özellikle ABD’de birçok catering işletmesi kurulmuş ve gelişerek faaliyetlerine devam etmektedirler (Taylor ve Taylor 1990:1-4)

Türkiye'deki toplu yemek hizmeti örnekleri Osmanlı Dönemi saray mutfağında rastlanmaktadır. Osmanlı döneminde birçok kez toplu yemekler verilmiş ve ziyafetler düzenlenmiştir. Saray çalışanlarına mutfakta hazırlanan yemekler verilmiştir. Osmanlı Sarayı dışında aşevlerinde öğrencilere ve yoksullara yemek hizmeti verilmiştir. Ayrıca seyahat edenler için konaklama merkezleri olarak kurulmuş kervansaraylarda toplu yemek hizmeti verilmekteydi. Ancak yapılan tüm bu faaliyetlerin günümüzde karşılığını bulmuş olan ticari catering işletmelerine dönüşmesi 20.yüzyıl başlarında olmuştur. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de gerçekleşen köyden kentlere göçler ve kadınların çalışma hayatına girmesi toplu beslenme hizmetlerine olan talebi getirmiştir. Cumhuriyetle başlayan endüstriyel yatırımlarla büyük işletmeler kurulmuş ve çalışanları için buralarda yemekhaneler açılmıştır. Bu yemekhanelerin işleyişini 1980'lere kadar bu işletmeler uzmanlık alanları olmamasına rağmen kendileri karşılamıştır. Daha küçük işletmelerin ve imalathanelerin yemek gereksinimlerini karşılamak için 1960'larda tabldot denilen ilk toplu yemek hizmeti verilmeye başlanmıştır. 1980'lere kadar küçük ve orta ölçekli işletmeler halinde devam eden catering işletmelerinin sayısı İstanbul'da 500 yaklaşmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde yabancı sermaye catering sektörüne yatırımlar yapmış ve profesyonel yönetimler oluşmaya başlamıştır. Günümüzde ise özel sektörün ve özelleştirmeler ile kamu kuruluşlarının kafeterya hizmetleri dış kaynaktan hizmet alımı yoluna gidilmeye başlanmıştır (Kaya ve İlhan 2018:556-557).

Catering sektörüne girişin kolay olması, sektörü cazip hale getirmesinin yanında bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunlar nitelikli personel eksikliği, üretim maliyetlerindeki artış ve denetim eksikliği sonucu oluşan haksız rekabet sayılabilir. Günümüzde Türkiye'de catering işletmelerinin çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmeler sınıfındadır (Kaya ve İlhan 2018:558-564).

### **1.3.2. Catering İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Catering işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için birden fazla organizasyon becerisine sahip olmalıdır. Catering organizasyonun menü planlama merkezinde yer alırken ilişkili olarak satınalma, depolama, ön hazırlık, pişirme ve servis süreçleri yer alır. Tüm faaliyetler aslında menü planı çevresinde gerçekleşmektedir. İşletmenin alt yapısı, mutfağı, yetkinlikleri, müşteri istekleri ve sayıları ve fiyat menünün şekillenmesini sağlar. Faaliyet kapsamı açısından

değerlendirildiğinde catering işletmeleri yerinde üretim ve taşıma yemek hizmeti şeklinde sınıflandırılabilir. Ancak birçok catering işletmesi aynı anda taşınabilir ve yerinde üretim hizmetini birlikte yürütebilmektedirler (Kaya ve İlhan 2018:555).

Yerinde üretim yapan catering işletmesi hizmet vereceği müşterinin mutfakını kullanarak yemek üretimi ve hizmetini sağlar. Çeşitli faaliyet alanlarında çalışan firmalar; bu tür catering işletmelerine yemek hizmeti alabilirler. Yemek üretiminin ve servisinin aynı alanda olması yemek ve hizmet kalitesini iyi yönde etkilemektedir. Ancak bu hizmeti veren catering işletmelerinin merkezi üretim ve yönetiminin olmaması yemek ve servis kalitesini standart hale getirmesinde en büyük engeldir. Bu sorunun aşılması için bu işletmelerin organizasyon yapılarında önemli değişikliklere gidilmektedir (Sezgin ve Özkaya 2014:124-128).

Yemek hizmeti almak isteyen bazı firmaların yemeklerini yapabilecekleri uygun altyapı ve mutfakları bulunmamaktadır. Taşınabilir yemek hizmeti bu gereksinimi karşılamak için kurulmuş organizasyonlardır. Bu hizmeti gerçekleştiren işletmeler yemeklerini merkez mutfaklarında pişirip daha sonra uygun araçlarla firmaya sevk ederler. Bu tür hizmet veren işletmeler gıda güvenliği açısından birçok tehlikeyi bünyelerinde barındırmaktadırlar. Bu tür işletmelerin iş süreklilikleri ile gıda güvenliklerini sağlamaları arasında önemli pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Catering işletmesi pişirdiği yemekleri genellikle sıcaklığı sabit tutmaya yarayan termobox ile sevk eder. Daha sonra yemek servisi yapılacak kafeteryada bulunan yemekleri sıcak tutan benmarilere yerleştirilir. Tüm bu yapılan işlemlerin amacı yemeklerin mikroorganizmaları gelişebileceği sıcaklık aralığından kurtarmaktır (Seviç 2010:5).

#### **1.4. Catering Sektörü İçin GGYS Yaklaşımı**

Catering sektöründe yaşanan yoğun rekabet, gıda biliminde ve teknolojisindeki yeni gelişmeler, tüketicilerde ve kamuoyunda gelişen sağlıklı beslenme bilinci ve yasal zorunluluklar GGYS konusunun önemi artırmıştır. Catering işletmeleri tarımsal, hayvansal vb. birçok hammaddeyi işleyerek nihai tüketiciye sağlıklı ürünleri servis eden zincirin son halkasıdır. Sağlıklı ve güvenilir ürün servisinin sürekli ve sorunsuz olarak sağlanmasında GGYS'nin uygulanması çok büyük önem taşımaktadır. Dünyada gıdaların güvenli üretilmesi ve bunun sürdürülebilir hale getirilebilmesi

için standartlara gereksinim duyulmuştur. Gıda güvenliği için ISO (International Organization for Standardization) ve çeşitli kuruluşlar yönetim sistemleri geliştirmiş ve yayınlamışlardır. Dünyada ve Türkiye'deki gıda işletmeleri tarafından en çok tercih edilen standart ISO'nun yayınladığı ISO 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Standardıdır. Bunun yanında BRC (British Retailers Consortium), IFS (International Food Standard) ve EFSIS (European Food Safety Inspection Service) gibi kuruluşların standartları bulunmaktadır. Gıda güvenliği yönetimin en etkin, en geçerli ve bilimsel ilk adımı HACCP'tir (Payne-Palacio 2016:75; Smith vd. 2007:1-5; Zach vd. 2012:153 162).

Gıdaların pişirme sürecine hazırlanmasından önce ayıklama, çözdürme, yıkama, doğrama, şekil verme vb. hazırlık işlemlerinden geçmesi gerekmektedir. Tüm bu hazırlık süreçlerinde oluşabilecek tehlikelerin GGYS uygulanarak bertaraf edilmesi sağlanır. Hazırlık, pişirme ve servis süreçlerinin emek yoğun olması nedeniyle, çalışanlar kişisel hijyen kurallarına hatasız uymak zorundadır. Çalışanların elleri mikroorganizma barındırmamalı en büyük tehlike kaynaklarının başında gelmektedir. Personel tarafından çapraz bulaşma bilinmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Kullanım suyu gıda güvenliğine uygun değildir. Yani suyun mikrobiyolojik, kimyasal ve fiziksel risk barındırmadığı bilinmeli ve periyodik olarak analizlerinin yaptırılması gerekmektedir. Personel servise hazırlanmış ürünlere elle teması olmamalıdır (Garayoa vd. 2011:2006-2012).

Catering işletmelerinin etkin bir GGYS kurabilmesi ve yürütebilmesi için bütüncül bakışı ve proaktif yaklaşımı dikkate alarak sistemin bileşenleri en iyi şekilde analiz etmesi gerekmektedir. Satınalma aşamasından başlayarak son aşama olan servis aşamasına kadar tüm analizler yönetim standartlarına göre yapılır. GGYS'yi işletme ve çevresi, liderlik ve bağlılık, ön koşul programları, HACCP planları, operasyon, performans değerlendirme ve iyileştirme bileşenlerine ayırabiliriz (Yiannas 2008:21-28).

Catering sektörü GGYS bütüncül bir bakış açısıyla ifade edilirse; işletmelerin gıda güvenliğini merkeze alarak hazırladığı politika, prosedür ve planlar ile sistemin uygulanabilmesini ifade etmektedir. GGYS'nin açık bir şekilde anlaşılabilmesi için bileşenlerini ortaya koyan bir yaklaşım oluşturmamız gerekmektedir. Catering sektörü için GGYS yaklaşımı oluşturmada temel kriterimiz ISO 22000 standardı, literatüre geçmiş yaklaşımlar ve saha uygulamaları olmuştur (Tuominen vd. 2003:573-578;

Arpanutud vd. 2009:364-375; Kafetzopoulos vd. 2013:505-513; ISO 22000 2018). Standart ve yaklaşımlar karşılaştırılmış farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkarılmıştır (Tablo 1.1.).

**Tablo 1.1:** GGYS Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

(Tuominen vd. 2003)	(Arpanutud vd. 2009)	(Kafetzopoulos vd. 2013)	ISO 22000 (2018)
	Üst Yönetimin Taahhüdü/ Beklenen Toplumsal Değer		Liderlik ve Bağlılık / Gıda Güvenliği Politikasını Belirleme/Planlama
Arka Plan Bilgisi		Tehlikelerin Tespiti	Ön Koşul Programları
Hijyen Modülü ve Tehlike Modülü		Tehlikelerin Değerlendirilmesi	Tehlike Analizi / HACCP Planı
			Gıda Güvenliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Gerçekleştirilmesi
Uygulama	Satış/Çalışanlar		Uygulama
Sonuç Sunumu	Dış Paydaş/Müşteri Kontrolü	Tehlikelerin Kontrolü	İzleme, Ölçme, Analiz Etme ve Değerlendirme
Veri Alışverişi			İç Tetkik / Yönetimin Gözden Geçirmesi / Düzeltilici faaliyet / Sürekli İyileştirme

**Kaynak:** Tuominen, P., Hielm, S., Aarnisalo, K., Raaska, L., & Maijala, R. (2003). Trapping the food safety performance of a small or medium-sized food company using a risk-based model. The HYGRAM® system. *Food Control*, 14(8), 573-578.

Arpanutud, P., Keeratipibul, S., Charoensupaya, A., & Taylor, E. (2009). Factors influencing food safety management system adoption in Thai food-manufacturing firms: Model development and testing. *British Food Journal*, 111(4), 364-375.

Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, P. D. (2013). Measuring the effectiveness of the HACCP food safety management system. *Food control*, 33(2), 505-513.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). *Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain*. <http://www.bizna.ir/upload/emn/1593363136.pdf> Erişim Tarihi: 19.04.2022.

GGYS yaklaşımının oluşturulmasında yönetim sistemlerinde uygulama alanı bulan PUKÖ döngüsünden yararlanılmıştır (Tablo 1.2.)

**Tablo 1.2:** GGYS için PUKÖ Döngüsü

<b>Planla (Tesis et)</b>	İşletmenin genel politikaları ve amaçlarıyla paralel sonuçlara ulaşılması amacıyla GGYS'nin iyileştirilmesi ile ilgili gıda güvenliği politikasının, amaçlarının, hedeflerinin, kontrollerinin, proseslerinin ve prosedürlerinin belirlenmesi.
<b>Uygula (Gerçekleştir ve yürüt)</b>	Gıda güvenliği politikasının, kontrollerinin, proseslerinin ve prosedürlerinin gerçekleştirilmesi ve yürütülmesi.
<b>Kontrol et (İzle ve gözden geçir)</b>	Gıda güvenliği politikası ve amaçlarına karşılık performansın izlenmesi ve gözden geçirilmesi; sonuçların, gözden geçirilmek üzere yönetime rapor edilmesi; düzeltme ve iyileştirme için yapılacak işlemlerin belirlenmesi ve yetki verilmesi.
<b>Önem al (Sürdür ve iyileştir)</b>	Yönetimin yapacağı gözden geçirmenin sonuçlarına dayanarak ve gıda güvenliği kapsamının, gıda güvenliği politikasının ve amaçlarının yeniden değerlendirilmesi suretiyle düzeltici faaliyet yapılarak GGYS'nin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi.

**Kaynak:** Nasution, M. N. (2016). A Deming Cycle as a Tool of Improving A Continuous Service Quality. *Indonesian Management and Accounting Research (IMAR)*, 5(1), 53-78.

GGYS yaklaşımı (Tablo 1.1.), PUKO döngüsü (Tablo 1.2.), catering sektörünün operasyonel süreçleri ve saha uygulamaları dikkate alınarak orijinal bir GGYS yaklaşımı oluşturulmuş ve Tablo 1.3. verilmiştir.

**Tablo 1.3: GGYS Yaklaşımı, Bileşenleri ve Açıklanması \***

<b>İşletme ve Çevresi</b>	İşletmenin Tanımlanması
	İşletmenin Çevresinin Tanımlanması
<b>Liderlik ve Bağlılık</b>	Gıda Güvenliği Politikası
<b>Ön Koşul Programları (Ön Koşulların Sağlanması ve Sürdürülmesi)</b>	Mutfağın Hijyenik Dizaynı
	Aydınlatma ve Havalandırma
	Teknik Özellikler
	Tedarikçi Kontrolü
	Üretim Ekipmanı
	Temizlik, Hijyen Ve Sanitasyon
	Personel
	Kimyasal Maddelerin Kontrolü
	Pest ve Haşere Kontrolü
	Üretimde Kullanılan Su
	Eğitim
<b>HACCP Planları</b>	GGYS Ekibinin Oluşturulması
	Proses Şemalarının Hazırlanması
	Proses Şemalarının Doğrulanması
	Tehlike Analizinin Yapılması (İlke 1)
	Kritik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi (İlke 2)
	Kritik Limitlerin Belirlenmesi (İlke 3)
	KKN izleme Sistemi (İlke 4)
<b>Operasyon</b>	Menü Planlama
	Satınalma ( Satınalma Talebinin Alınması, Tedarikçi Belirleme, Sipariş Verme, Siparişin Takibi, Teslim Alma),
	Depolama
	Ürün Ön Hazırlama
	Üretim (Pişirme, Soğutma, Tekrar Isıtma )
	Sevkiyat
	Servis Süreci
	Alanların ve Ekipmanların Hijyeni
	Temizlik ve Bakımda Hijyen
	Personel Hijyeni
<b>Performans Değerlendirme</b>	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetlerin Oluşturulması (İlke 5)
	Doğrulamanın Planlaması (İlke 6)
	Dokümantasyon Sisteminin Oluşturulması (İlke 7)
	Gözlem, Ölçüm, Analiz ve Değerlendirme
	İzlenebilirlik ve Geri Çağırma
	İç Denetim
	Yönetimin Gözden Geçirmesi
<b>İyileştirme</b>	Sürekli İyileştirme

\*Yazar tarafından düzenlenmiştir.



GGYS yaklaşımı işletme ve çevresi, liderlik ve bağlılık, ön koşul programları, HACCP planları, operasyon, performans değerlendirme, iyileştirme bileşenlerinden oluşmaktadır. GGYS'nin bileşenlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

### **1.4.1. GGYS ve Menü Planlama**

GGYS'nin ilk aşaması ve bileşenidir. Diğer tüm aşamalar menü üzerinden şekillendirilir. Catering işletmesinin hazırladığı menü aslında bir üretim planıdır. Satılmadan depolamaya ve pişirmeden servise kadar gerçekleşecek prosesler menü planına göre şekillenir. Menü planlama aslında yönetim süreçlerinden biridir. Yönetim süreçlerinin en başında planlama gelmektedir. Alternatiflerin iyi şekilde analiz edilmesi ve içinden doğru tatmin edici kararların seçilmesi ve böylece doğru bir planlama yapılması diğer tüm süreçlerin problemsiz yürümesini sağlar. Planlama gelecek için doğru kararların alınmasıdır. Doğru bir planlama yapılabilmesi için ise işletmenin amaçlarının bilinmesi buna göre bilgilerin toplanması, çözümler için alternatiflerin belirlenmesi, alternatifler içlerinden en uygunlarının seçilmesi ve doğru kararların alınarak yol haritasının belirlenmesidir (Gregoire ve Spears 2016:48-49).

Menü planlaması bütçe, pazarlama, satın alma, insan kaynakları, yerleşim, ekipman, servis ve sevkiyat planlarına kaynaklık yapar. İşletmelerin tüm bölümleri için oluşturulan planlar uygulamakta olan menüye göre şekillenmektedir. Catering işletmelerinin menü planlamayı hafife alınacak sıradan bir iş olarak görmemeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin üst yönetiminin sorumluluğunda ve koordinasyonunda olan önemli bir faaliyet olmalıdır. Menü planlaması yapan kişi veya ekibin çalışması diğer bölümlerle uyum içinde olmalıdır. Menü planlamacı menü hazırlarken bilgisi ve deneyimlerini kullanmasının yanında işletmenin tüm birimleri arasında iyi iletişim sağlamalıdır (Doğan 2018:93-109).

### **1.4.2. GGYS ve Satınalma**

GGYS'nin doğru olarak işleyişinin sağlanması ve sürdürülebilmesi için diğer bir bileşen ise satınalma sürecidir. Satınalma süreci ise doğru ve kaliteli ürünü uygun fiyatla tam zamanında almaktır. Hammaddeyi uygun tedarikçiden almak için bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Tedarikçi GGYS'yi uygulayan ve belgelendirmiş bir firma olması ve kabul edilebilir fiyat politikası bunlardan bir kaçıdır. Doğru ve bilinçli bir satınalma politikası işletmenin zarara uğramasını engelleyerek artık ve israfların en

aza inmesini sağlar ve böylece ekonomik kayıplar en aza inmiş olur (CSIRO 2010:131-160).

Gıda satın alınmasında dikkat edilmesi gereken hususlar satınalma şartnameleri ile belirlenir ve tedarikçilere bildirilir. Şartnamelerde ürüne ait spesifik özelliklerin yanında gıda hijyenini ilgilendiren prensipler bulunur. Ortak özellikler ise tedarikçinin güvenli olması, ürünün sağlam olması, ezik ve çürük olmaması, böcek, toz, çamur, küf vb. yabancı madde içermemesi sayılabilir. GGYS uygulayan işletmeler satınalma şartnamelerini belirlerken Türk Gıda Kodeksinde (TGK) belirlenmiş değerleri kriter olarak alırlar. Hazırlanan satınalma şartnameleri GGYS yöneticisi tarafından üst yönetime sunulur. Bu doğrultuda tedarikçiler değerlendirilir ve onaylı tedarikçi listesi oluşturulur. Hazırlanan Hammadde Satınalma Şartnameleri tedarikçilere iletilir ve siparişi verilen ürünlerin teslim alınmasında (mal kabul) bu standartlar dikkate alınır. Altı ayda bir tedarikçilerin performansları değerlendirilir. Denetim sonucunda 60 puanın altında alan tedarikçilerden ürün alımı durdurulur. Bulunan uygunsuzluklar ise tedarikçilere iletilir ve Düzeltici ve Önleyici Faaliyet (DÖF) başlatması ve uygunsuzluğu giderme tarihi istenir. Üç ay içinde tekrar denetlenir ve 60-80 arası puan alırsa 6 ayda bir denetlenir. Eğer 80 ve üstü puan alırsa tedarikçi yılda bir denetlenir. Tüm tedarikçi sonuçları ise yönetimi gözden geçirme toplantılarında görüşülür (Doğan 2018:109-137).

GGYS direktiflerine göre satınalma işlemleri; catering işletmesinin özelliklerine göre hazırlanmış satınalma prosedürü ile yapılır. Prosedür satınalma süreçlerinin (teklif alma, sipariş verme, ürünlerin gıda güvenliğine uygunluğu, iş sürekliliğinin sağlanması vb.) gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemleri ve teknikleri kapsar. GGYS ile entegre olmuş doğru satınalma prosedürü gıda zehirlenmelerini önlenmesine katkı sağlayarak toplum sağlığını korur. Böylece işletmenin ekonomik kayıpları ve iş kesintileri en aza indirilmiş olur ve iş sürekliliği sağlanır (Gregoire vd. 2016:523-527).

Satınalma faaliyeti işletmeler arasındaki rekabet açısından stratejik bir öneme sahiptir ve etkin bir satınalma başarılı olmalarında önemli bir faktördür. Özellikle maliyetleri azaltıcı politikalar karlılığı artırabilmektedir. Ancak catering işletmelerinin satınalma süreçleri diğer sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Catering işletmeleri; iş sürekliliklerini sağlamaları için satınalma prosesinde maliyetlere dikkat etmelerinin yanında; işletme menüsündeki yemekleri en iyi kalite ve gıda güvenliğini garanti

ederek üretilebilmeleri ve servis edilebilmeleri için GGYS'yi merkeze alan bir satınalma prosedürü oluşturmalıdır. Oluşturulan prosedür tedarikçi işletmelerin gıda güvenliği koşullarını sağlayıp sağlamadıklarını açıkça ortaya çıkarmalı ve gıda güvenliğini sağlayan tedarikçilerle sözleşmeler imzalanmalıdır. Tedarikçi işletmelerin GGYS uygulamaları, HACCP sisteminin etkinliği denetlenir ve ürünlerin kimyasal ve mikrobiyolojik analizleri yapılır ve uygun bulunanlar tedarikçi listesine alınır (Baş vd. 2006:118-126).

Catering işletmelerinin satınalma süreci GGYS'ye göre satınalma talebinin alınması, tedarikçilerin belirlenmesi, sipariş verme, siparişin takibi, teslim alma (mal kabul) ve depolama olarak ayrılabilir (Davis vd. 2013:179-202).

**Satınalma Talebinin Alınması:** Planlanan menüye göre siparişler üretim müdürü, proje müdürü veya aşçıbaşılar tarafından satınalmaya bildirilir. Satınalma birimine iletilen talepten sonra ürünün kalite özellikleri ve hedef bütçe oluşturulur (Davis vd. 2013:179-202).

**Tedarikçi Belirleme:** Tedarikçiler daha önce oluşturulmuş olan ürün satınalma şartnamesine göre belirlenir. Bu şartnameler ürün standartları, fiyat-kalite dengesi, gıda üretim izinlerinin olması ve üretim tesislerinin uygunluğu gibi birden fazla faktör dikkate alınarak oluşturulur. Tedarikçi denetimleri GGYS yöneticilerinin öncülüğünde yapılarak uygunluğu denetlenir ve üst yönetime raporlanır. Bu denetimlerde tedarikçilerin işletme altyapısı, çevresi, alet ve ekipmanları, personel uygunluğu, depoların düzeni ve temizliği, gıda kodeksine göre üretim yapıp yapmadığı, üretim için resmi izin belgelerinin varlığı gibi konular kontrol edilir. Sonrasında en az üç tedarikçiden fiyat teklifi alınır (Gregoire ve Spears 2016:114).

**Sipariş Verme:** Siparişler satınalma birimi tarafından tedarikçiye sözleşmeye uygun, anlaşılır şekilde ve yazılı olarak iletilir.

**Siparişin Takibi:** Bu aşama siparişin verilmesi kadar önemlidir. Özellikle düzenli olarak alınmayan özellikli ürünlerin takibi çok önemlidir. Tedarikçinin zamanında getirmediği ürünler için B planının olması gerekmektedir. Yapılan bu plan gıda güvenliğini güvence altına almalı ve iş sürekliliğini sağlayabilmelidir. Üretim birimine zamanında getirilmeyen hammaddeler nedeniyle üretim aşamaları olan ön hazırlık, pişirme gibi süreçler hızlandırılmak zorunda olduğundan gıda güvenliğine

uygun üretim yapamama sorunu ile karşılaşılabilir (Gregoire ve Spears 2016:114-118).

### **1.4.3. GGYS ve Teslim Alma (Mal Kabul)**

Satınalma aşamasından sonra teslim alma süreci gelmektedir. Catering işletmelerinde etkin bir gıda güvenliği sağlamak için teslim alma süreci kilit bir oynamaktadır. Satınalma aşamasının başarılı olarak tamamlanabilmesi için teslim alma sürecinin doğru yönetilmesi gerekmektedir. GGYS için teslim aşaması tüm süreçler içinde ilk kritik kontrol noktalarından biridir. Bu nedenle belirlenen bu kritik kontrol noktalarında yapılacak faaliyetler GGYS açısından çok önemlidir (Gregoire ve Spears 2016:120-121).

Tedarikçinin işletmeye getirdiği hammaddeler satınalma şartnamesine uygun ve miktar olarak doğru olup olmadığı kontrol edilir. Bu aşamada araç içi kontroller, yarı ömür kontrolü, termometre ile ürün sıcaklık ölçümleri, basit mikrobiyolojik testler, organoleptik testler (duyusal analiz) gibi değerlendirmeler GGYS yöneticisi veya onun görevlendirdiği uzman bir elaman tarafından gerçekleştirilir. Hammadde kabulünde ürün kontrol formları ile izlenebilirlik sağlanır. Örneğin üretimde ve ürünlerde (yemek) gerçekleşen kusurlar geriye dönük izlenebilirliği kolaylaşmaktadır. Hammadde için istenen koşullar sağlanmıyorsa kabul edilmez. Kabul ve ret durumları ilgili formlara işlenir (Rutherford ve O'Fallon 2007:391-399).

Catering işletmelerine gelen hammaddeler depo sorumluları tarafından GGYS'nin ilgili prosedürlerine göre teslim alınır. Depo sorumluları ürün satınalma şartnamelerini, bozuk ve çürük olma durumu, ürün geliş koşullarını (sıcaklık vs.) dikkatlice inceler. Özellikle gıda hammaddelerinin; renk, koku ve yapısı gibi duyusal özellikleri, et ürünlerin spesifik raporları (dezenfeksiyon raporları vb.), son kullanma tarihleri vb. kriterler incelenerek ret veya kabul edilir (Mattel 2015:83).

### **1.4.4. GGYS ve Depolama**

Catering işletmelerinde depolama satınalma ve teslim almayı izleyen bir sonraki süreçtir. Depolar üretim aşamasına geçmeden önce hammaddelerin saklandıkları bölümlerdir. Depolamanın GGYS açısından hedefi ürünlerin üretime verilene kadar gıda güvenliği koşullarına uygun saklanmasını sağlamaktır (Davis vd. 2013:193-194).

Satın alınan hammaddeler gıda güvenliğine uygun olsa bile depolama koşulları uygun değilse GGYS aksıyor demektir. Gıda depoları; kuru gıda depoları, sarf depoları, kimyasal depoları, buzdolapları, soğuk odalar ve dondurucular olarak sınıflandırılabilir. Her ürün uygun sıcaklık, bağıl nem ve süreye göre uygun olan depoda saklanmalıdır. Her depolama alanının kullanım amacı bellidir. Bu nedenle depolar kullanım amacına göre tasarlanmalı ve kullanılmalıdır. Depolar çöp odalarından ve bulaşikhane bölümlerinden uzak olmalıdır. Teslim alınan hammaddeler en kısa zamanda uygun depoya kaldırılır. Depolamadaki amaç satınalma şartnamelerine uygun olarak alınan hammaddelerin gıda güvenliğine uygun olarak saklanmasını sağlamaktır. Böylece ürün kalite sorunları, bozulma ve çürümeler ortadan kaldırılmış olur (Garayoa vd. 2011:2006-2012).

Depolamada ilk giren ilk çıkar (FIFO) kuralı çok önemlidir. Depolardan üretime verilecek ürünler bu kurala göre çıkarılmalıdır. Depoya yeni gelen ürünler rafların arkasına, eski ürünler daha önce kullanılmak üzere rafların önüne alınır. Belirli aralıklarla raf ömrü kontrolü yapılır. Depolara alınan ürünlerin ambalajları bazen gıda güvenliği sorununa neden olmaktadır. Örneğin tahta kasa ve oluklu mukavvalarla taşınan böceklerin ve böcek larvalarının gelişimi depoların ve üretim alanlarının haşereyle kontamine olmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle depoya alınan ürünler mukavva kutu, tahta kasa vb. ürün taşıma kaplarından çıkartılarak güvenilirliğinden emin olunan kasalara alınmalıdır (Payne-Palacio 2016:208)

Teslim alınan ürünler saklama koşullarına göre kuru gıda veya soğuk hava farklı depolara alınırlar.

Kuru gıda depolarında genellikle su aktivitesi düşük ve aseptik olarak paketlenmiş ürünler saklanır. Su aktivitesi düşük bakliyat, makarna, un, turşu, reçel, bitkisel sıvı yağlar, kakao, çikolata, pastacılık toz karışımları ve steril edilmiş sebze ve et konserveleri, salça ve UHT (Ultra-High Temperature / Aşırı-Yüksek Sıcaklık) süt vb. ürünler saklanır. Kuru gıda depolarında sıcaklık 10-20°C aralığında olmalı ve bağıl nem %60'ı geçmemelidir. Depolama yerden yüksekte olan paslanmaz çelik raflarda veya plastik paletlerde yapılmalıdır. Depolarda kesinlikle tahta palet kullanılmamalıdır. Ürünler yere temas etmemelidir. Patates ve soğan için ayrı depolar tahsis edilmeli kuru gıda veya soğuk hava depolarında saklanmamalıdır (Payne-Palacio 2016:206).

Soğuk hava depolarında et, tavuk, balık, süt ve ürünleri, taze sebze ve meyveler vb. hızlı bozulabilecek ürünler saklanır. Soğuk hava depolarında bu tür ürünleri saklamanın temel nedeni mikroorganizma gelişimini engellemektir. Karkas ve diğer parça etler bu depolarda 2-4°C sıcaklık aralığında en fazla üç gün saklanabilir. Ancak dondurulan ve vakumlanan etlerin raf ömrü daha fazla olabilmektedir. Çapraz bulaşmanın engellenebilmesi için et, tavuk ve balık ayrı depolarda saklanır. Süt ürünleri ise 4°C’de saklanır. Sebzeler ise genellikle 7- 10°C sıcaklıkta saklanır. Tüm bu ürünleri ayrı ayrı saklama imkânı yoksa ortak bir sıcaklık aralığı seçilir. Genellikle bu sıcaklık 2-4°C aralığı olur. Sebzeler ve süt ürünleri üst raflarda et, tavuk ve balık alt raflarda saklanır. Haşere taşınmasının engellenmesi için tahta kasalar ve kirli plastik kasalar depolara alınmaz. Depoya giren tüm ürünler için bir raf ömrü belirlenir ve etiketleme yapılır. Etiketle depoya giriş tarihi (DGT) ve son kullanma tarihi (SKT) olur. Ambalajı açılan ürünler için ise açılış tarihini (AÇT) belirten etiket yazılır. Tüm depoların sıcaklık ve nem kontrolleri günlük olarak düzenli yapılır ve ilgili formlara kaydedilir (Gregoire ve Spears 2016:235).

Depolama bölümlerinde böcek, haşere ve kemirgenlerin çoğalmasının engellenmesi için iyi bir “*Pest Kontrol Pratiği*” uygulanmalıdır. Catering işletmeleri bu kontrol mekanizmasını işletmelerinde kurmada uzmanlaşmış firmalardan dış alımla sağlarlar.

Temizlik için işletmeye alınan tüm kimyasallar ayrı bir depoda saklanmalıdır. Kimyasal malzeme depoları gıda depolanan bölümlerden uzakta olmalıdır. Böylece gıdalara kimyasal bulaşma tehlikesi minimuma indirilmiş olur (Ankaralığıl ve Özdemir 2019:193).

### **1.4.5. GGYS ve Ürün Ön Hazırlama**

Ürün ön hazırlık aşaması hammaddelerin son ürün haline getirilmesi sırasında yapılan tüm işleme proseslerini kapsamaktadır. Genellikle catering işletmelerinin yaptıkları pişirmeye hazırlık işlemleridir. Bunlar çözdürme, ayıklama, yıkama, dezenfeksiyon, kesme ve doğrama vb. işlemlerdir. Meyve ve sebzeler soyma, yıkama, doğrama ve dezenfeksiyon işlemlerinden geçirilir (CSIRO 2010:161-164).

Kırmızı ve beyaz et kesme, ayıklama, doğrama, kıyma vb. işlemlerden geçirilir. Balık ise kesme, iç çıkarma, yıkama, temizleme vb. işlemlerden geçirilir. Tüm bu aşamaların GGYS açısından sorunsuz olarak tamamlanabilmesi için mutfak alt

yapısının yeterli olması ve nitelikli ve eğitimli personelin çalıştırılması zorunludur (Katsigris ve Thomas 2009:82-83).

Dondurulmuş et, sebze, meyve vb. ürünler uygun koşullarda çözdürülmelidir. Çözdürme işlemi GGYS açısından kritik kontrol noktası (KKN) olması nedeniyle çok önemlidir. Bu işlem uygun şekilde gerçekleştirilmemesi mikroorganizmaların gelişmesi ve çapraz bulaşma gibi tehlikelere neden olabilir. Uygun şekilde çözdürülmemiş kırmızı ve beyaz etlerin iç kısımları pişirme işlemi sırasında güvenli sıcaklık derecesine ulaşamaz ve gıda zehirlenmelerine neden olabilir. Çözdürme işlemi çapraz bulaşma tehlikesi engellenerek, 4°C’de yapılır ve tekrar dondurulmaz (Payne-Palacio 2016: 236)

Catering işletmelerinde GGYS uygulamaları dikkate alınır, ön hazırlık işlemleri gıda güvenliği açısından değerlendirilir ve tehlikeler belirlenerek gerekli önleyici faaliyetler yapılır. Bu aşamada yapılan tehlike analizleri sonucu belirlenen tehlike sonuçları genellikle işlenecek ürünün sağlık açısından güvenli olması, personel, çalışma ortamı ve sıcaklığı üzerine odaklanmaktadır. Tehlike analizlerinin değerlendirilmesi sonucu çıkan kritik noktalar ve alınacak önlemler şunlardır (CSIRO 2010:161-168).

- Ürün ön hazırlık personelinin sağlık kontrolleri (portör muayenesi, akciğer grafisi, fiziksel muayene vb.) periyodik yapılmalı,
- Personel el dezenfeksiyonunu doğru yapmalı ve tek kullanımlık eldiven kullanmalı,
- Hammaddeler satınalma şartnamelerine uygun alınmalı,
- Ürünler gıda güvenliği açısından tehlikeli sıcaklık aralıklarında işlenmemeli,
- Çiğ ve pişmiş ürünler aynı ortamda işlenmemeli,
- Yıkama suyu içilebilir olmalıdır.

#### **1.4.6. GGYS ve Üretim (Pişirme, Soğutma, Tekrar Isıtma )**

Catering işletmelerinde üretim aşaması pişirme ve hemen tüketilmeyecekse hızlı soğutma ve tekrar ısıtma işlemlerinden oluşmaktadır.

GGYS uygulamaları açısından değerlendirildiğinde pişirme aşamasında uygulanması gereken temel prensip; et, sebze vb. hammaddelerde bulunabilecek

patojen mikroorganizmaların yok edilebilmesi için ısıtma işleminin yeterli sıcaklık ve sürelerde uygulanmasıdır. Gıda güvenliğine uygun yemeklerin hazırlanabilmesi için yiyeceklerin merkez sıcaklıklarının ve pişirme sürelerinin takibi ve kontrolü gerekmektedir. Örneğin büyük parçalı etlerin merkez sıcaklığı en az 70°C olmalı ve bu sıcaklıkta en az 2 dakika kalmalıdır. Özellikle yeterli ısıtma işlemi uygulanmayan yemekler gıda zehirlenmelerinin ana nedenlerinden biridir. Pişirme işlemi mikrobiyolojik, fiziksel ve kimyasal açıdan değerlendirildiğinde sırasıyla yiyeceği mikrobiyolojik bakımdan güvenli hale getirmeli, fiziksel ve kimyasal bakımdan ise sağlığa ve besin değerlerinin korunmasına katkı sağlamalıdır (Lyra vd. 2018:462-468)

Catering mutfaklarında en çok kullanılan pişirme ekipmanları büyük tencerelerin üzerine konulduğu yer ocaklarıdır. Bunların dışında konveksiyonlu ve rasyonel fırınlar, buharlı kazanlar, devrilir tava gibi pişirme ekipmanları kullanılır. Günümüzde tasarlanan yeni fırınlar buhar, kuru ısı veya ikisini bir arada yapabilen pişirme cihazlarıdır (Gregoire ve Spears 2016:181,205).

Pişirme sonrasında hazırlanan yemekler hemen servis edilmeyebilir veya soğutulduktan sonra servis edilmesi gerekebilir. Özellikle zeytinyağlılar ve sütlü tatlılara pişirme işleminden sonra soğutma işlemi uygulanmaktadır. Sıcak yemekler hazırlandıktan sonra bir iki saat içinde servis edilmeyecekse hızlı şekilde soğutulmalıdır. Bunun nedeni ise patojen bakterilerin tehlikeli sıcaklık bölgesinde (5°C- 65°C) hızlı şekilde gelişebilmeleridir. Modern mutfaklar için geliştirilmiş hızlı soğutma sağlayan cihazlar (blast chiller-şok soğutucu) kullanılmaktadır. Birçok catering işletmesi maliyetleri nedeniyle bu cihazları kullanamamaktadır. Bu işletmeler yemekleri hızlı soğutmak için farklı yöntemler kullanabilirler. Bu yöntemler içinde en kolay ve kullanışlı yöntem ise buz içinde soğutmaktır. Hazırlanan yemek gastronomik kuvvet ile içi buz dolu bir tepsiye yerleştirilir. Böylece hızlı soğutma işlemi hızlandırılarak tehlikeli sıcaklık aralığı kısa sürede geçer. Hızlı soğutma işleminden geçen ürünler servise kadar +4°C dolaplara veya soğuk odalara alınır (Davis vd. 2013:218).

Servis için soğuk dolaplardan alınan yemeklerin tekrar ısıtılması gerekmektedir. Tekrar ısıtma işlemi çok dikkatli olmalı ve bir defadan fazla yapılmamalıdır. Tekrar ısıtılan yiyeceğin merkez sıcaklığının 80°C'de en az iki dakika kaldığından emin olunmalı ve sıcaklık ölçüm kontrolleri yapılmalıdır. Tekrar ısıtılan ürünlerden tüketilmeyenler kesinlikle imha edilmelidir (Davis vd. 2013-218).



### **1.4.7. GGYS ve Sevkiyat**

Birçok catering işletmesi toplu yemek hizmeti için taşınmalı sistemi kullanmaktadır. Merkezi bir mutfakta üretilen yemekler uygun kaplarla ve sevkiyat araçları ile proje olarak adlandırılan yemek hizmeti verilen noktalara sevk edilir.

Sevkiyat ve güzergâh çok iyi planlanmalıdır. Sıcak yemekler genellikle yemek servisinden birkaç saat önce hazırlanmış olmakta ve yemekleri sıcak tutacak olan termos kaplara (termo-box) gastronom küvetlerle yerleştirilmektedir. Aynı şekilde soğuk olarak tüketilecek ürünler sütlü tatlı vb. termos kaplara yerleştirilir. Termos kaplar içi paslanmaz çelikte kaplı motorlu taşıtlar ile projelere sevk edilir (Smyrnov 2014:61-65).

### **1.4.8. GGYS ve Servis Süreci**

Servisi yapılacak projelere (kafeterya) sevk edilen sıcak yemekler bekletilmeden daha önce sıcaklığı minimum 80°C'ye getirilmiş benmarilere yerleştirilir. Soğuk yiyecekler ise soğutuculu teşhir dolaplarına alınır. Salatalar ise soğutuculu salatbar arabalarına yerleştirilir. Tüm bu yapılan işlemler ile yemeklerde sıcaklık değişimi ile oluşacak mikrobiyal gelişimi engellemek ve böylece gıda zehirlenmelerinin önüne geçmektir. Diğer süreçlerde olduğu gibi bu süreçlerde de tehlike analizleri yapılır ve kritik kontrol noktaları belirlenerek önlemler alınır (Payne-Palacio 2016:250)

Servis süreci diğer süreçlere göre daha az karmaşıktır. Ancak yapılan bazı hatalar GGYS açısından sorunlara neden olmaktadır. Örneğin sıcak gelen yemeklerin önceden çalıştırılmadığı için soğuk benmarilere yerleştirilmesi yemeğin hızla soğumasına neden olmaktadır. Bu ise yemeğin kalitesinin bozulmasının yanında mikrobiyal bozulma tehlikesini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle benmariler yemekler gelmeden iki saat önce çalıştırılır. Böylece benmari su sıcaklığı 85°C'ye gelmiş olur. Gastronom küvetler içinde gelen sıcak yemeklerin sıcaklığı minimum 65°C'de kalmış olur (Jørgensen et al 2017:1500-1509).

### **1.4.9. Mutfaklarda Hijyenik Dizayn, Alanların ve Ekipmanların Hijyeni**

Catering işletmelerinin GGYS'yi en iyi şekilde uygulayabilmesi için mutfakların ve diğer bölümlerin hijyenik dizayn prensiplerine göre tasarlanarak kurulması gerekmektedir. İşletmenin üretim alanlarının ilk başta hijyenik dizayn prensiplerine göre planlanmaması veya mevcut bir binanın dönüştürülmeye çalışılması GGYS açısından büyük problemlere neden olmaktadır. Bu nedenle üretim için seçilecek binanın hijyenik dizayn için uygulduğu test edilmeli veya tümünden yeni bir tesis inşa edilmelidir. Hijyenik dizaynın sağlanabilmesi için bazı temel prensipler şunlardır (Mattel 2015:52-53).

- Bina ve çevresi çapraz biyolojik ve kimyasal bulaşmalara açık olamamalıdır.
- Binada yapılacak tüm faaliyetler için yeterli miktarda alanı olmalıdır.
- Bina iç alanları olan zemin, duvar, tavan, kapılar ve pencerelerin kolaylıkla dezenfeksiyonu sağlanabilecek şekilde tasarlanmalıdır.
- İyi bir havalandırma sistemi tesis edilmelidir.
- Personel için duş alabileceği soyunma odaları olmalıdır.

### **1.4.10. Temizlik ve Bakımda Hijyen**

Tesisin hijyenik dizayn kurallarına göre inşa edilmesinin yanında süreçlerin akışında satınalmadan servis aşamasına kadar kullanılan alanların ve ekipmanların sanitasyonun sağlanması gerekir. Depolama alanlarının ve burada kullanılan kasaların, taşıma arabalarının vb.'nin, üretim, servis ve diğer tüm alanların ve ekipmanlarının dezenfeksiyonun sağlanabilmesi için uygun bir dezenfeksiyon planı ve programı yapılmalıdır (Mattel 2015:52-53).

Üretimde kullanılan tüm küçük ekipmanların ve serviste kullanılan tabak, kaşık, çatal, bıçak vd. mutfakların bulaşıkhaneye bölümlerinde temizlenirler. Diğer büyük ekipmanların temizliği ve dezenfeksiyonu ise bulunduğu bölümlerde gerçekleştirilir. Bir plan dâhilinde temizlik ve bulaşıkhaneye personeline (steward) temizlik prosedürleri, kimyasal deterjan kullanımı vb. konularda eğitimler verilir. Temizlik konusunda eğitilmiş olan bu personel kimyasal kalıntıların toplum sağlığı açısından tehlike yarattığı bilincinde olur (Mattel 2015:172-173).

### 1.4.11. Personel Hijyeni

Catering işletmelerinde GGYS açısından değerlendirildiğinde diğer süreçleri de etkilemesi nedeniyle personel hijyeni önemli bir faktördür. Birçok toplum sağlığı problemini ve gıda zehirlenmelerinin kaynağı eğitimsiz personeldir. Bu nedenle GGYS toplum sağlığını korumak ve işletmenin iş sürekliliğini sağlaması adına üretim personeline önemli görev ve sorumluluklar yüklemiştir. Personelin görev ve sorumluluklarının yanında işletmecinin de GGYS açısından yapması gereken faaliyetler vardır (Mattel 2015:83-84).

- Personel işe alım sırasında tüm sağlık kontrollerinden geçirilmeli ve bulaşıcı bir hastalığının olmadığı (portör muayenesi) tespit edilmeli,
- Personel için ayrı sosyal donatılar tesis edilmeli (ayrı yemekhane, soyunma odası, duş, tuvalet vd.)
- Her personel için ayrı ayrı iş elbisesi, terlik, çizme vd. verilmelidir.

Catering işletmeleri personel hijyeni ile ilgili GGYS prensiplerine göre politikalar oluşturmalı ve yazılı hale getirmelidir. Hazırlanan politikalar ışığında prosedür, standart ve talimatlar oluşturulmalı ve eğitimler verilmelidir. Oluşturulan talimatlar kısaca şunları içerir (Payne-Palacio 2016:87-90).

- Personel kişisel hijyenlerini sağlamakla sorumludur. İşe başlamadan önce kişisel hijyenlerini sağlar ve temiz iş elbiselerini giyerler ve bone ile takarlar.
- Personel için el hijyeni çok önemlidir. İşe başlamadan önce iş değişikliğinde ve bunun dışında sık sık ellerini dezenfekte ederler.
- Personel takı, yüzük vb.'ni kullanmaz.
- Erkek personel günlük sakal tıraşı olur Kadın personel tırnak uzatmaz ve makyaj yapmaz.

Catering işletmelerinin ana misyonu müşterilerine sunacakları ürünlerin gıda güvenliğini sağlayarak toplum sağlığını korumalarıdır. Bu misyonun sürekliliğinin sağlanması; en iyi stratejileri planlayarak uygulamalarını gerektirmektedir. Küreselleşen dünyada tüm catering sektörünün uygulayabileceği; tüketicilere güvenli gıdayı kesintisiz sağlayabilen, yasalara uyumu kolaylaştıran ve iş süreçlerinde oluşabilecek tüm kesintileri engelleyebilecek bir yaklaşıma gereksinim vardır.

Catering sektörünün üretim sektörünün bir parçası olmasının yanında hizmet sektörünün de birçok unsurunu bünyesinde barındırması nedeniyle; özellikle insan faktörünün neden olduğu olaylarla (riskler) karşı karşıyadır. Bu olaylar; gıda güvenliğini de tehdit eden ve tüm gıda tedarik zincirinde gerçekleşebilecek iş kesintilerine neden olabilmektedir. Bunlardan personel kaynaklı gıda kontaminasyonu, gıda sabotajları, gıda sahtekârlığı sadece bir kaçıdır. Tüm bu nedenlerle catering sektöründe iş sürekliliğini sağlayamamak önemli endişelerden biridir. Sonuç olarak; GGYS'nin proaktif yaklaşımını uygulayan catering sektörünün iş sürekliliği yaklaşımının gereklilikleri uygulamaya alması kaçınılmaz ve zorunludur. Bu nedenle ikinci bölümde catering sektöründe iş sürekliliği detaylandırılmaya çalışılacaktır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜNDE İŞ SÜREKLİLİĞİ

Geçmişte gıda sektöründe yaşanmış olan Kuş Gribi, BSE (Deli Dana Hastalığı), Dioksin vb. krizlere ek olarak diğer tüm sektörleri de ilgilendiren pandemi, deprem ve terör saldırıları gibi olağanüstü olaylar iş kesintilerine neden olmuştur. Bu olaylar tüm paydaşların çıkarlarının korunmasını sağlayacak bir sistemin de oluşturulmasını kaçınılmaz kılmıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi catering sektöründeki iş kesintileri, topluma sağladıkları katma değere büyük zarar verebilmektedir. Bu nedenle catering sektörü de daha büyük zararlara uğramadan iş sürekliliklerini korumaları gerekmektedir. Bunu da yönetim sistemlerine iş sürekliliğini entegre ederek gerçekleştirebilirler. Günümüze bakarsak catering sektörü yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle iş sürekliliğini bir sistem olarak uygulamamaktadırlar. Ancak catering işlemlerinin uygulamakta oldukları kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve gıda güvenliği gibi muhtelif yönetim sistemleri de iş sürekliliğinin birçok gereksinim ve yeterlilikleri ile ilgili ortak çalışmalar içerebilmektedir. Catering sektörü özelinde iş sürekliliği ile ilgili hipotezler; iş sürekliliği algısı ölçeğinin yanında ilgili standartlar, yönetim sistemleri ve literatür bilgisinden yararlanarak oluşturulmuştur.

İş sürekliliği; işletmelerin ürün ve hizmetlerini gerçekleştirirken iş kesintisine neden olabilecek olayları (risk) önceden belirleyerek önlemleri alması ve bu olayların gerçekleşmesi durumunda iş kesintilerini en aza indirebilecek şekilde kritik iş fonksiyonlarını yeniden başlatabilmesi için yaptığı tüm çalışmalardır. İş sürekliliği yönetimi sistemi ise işletmelerin kritik süreçlerine zarar verebilecek potansiyel riskleri önceden belirleyen, analiz eden ve etkilerini ortaya çıkararak önlemler alan ve işin devamlılığını sağlayan yönetim sistemi yaklaşımıdır.

İşletmeler için risk gelecekte oluşabilme olasılığı olan tehlikelerdir. Risk analizi ise risklerin ortaya çıkartılması ve derecelendirilmesi için kullanılan yöntemler bütünüdür. Risk analizinin doğru şekilde yapılması risk değerlendirme aşamasında risklerin doğru olarak belirlenmesini sağlar. Risk değerlendirmesi ile ortaya çıkan olası iş kesintileri için iş etki analizi yapılarak iş süreçleri incelenir ve yasal, ekonomik, itibar vb. yönlerden etkileri belirlenir. Risk değerlendirmeleri ve iş etki analizleri

sonuçlarının ortaya çıkardığı; iş kesintilerinde işleyişin tekrar başlatılabilmesini sağlayan faaliyetler dizisi iş sürekliliği stratejik planlarını oluşturan önemli bir belgedir. Kısaca işletmelerin iş sürekliliğinde başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği, ilgili stratejik planların hazırlanması, iş sürekliliği ekibinin oluşturulması, bütçelerin ayrılması, risk değerlendirmelerinin yapılması, iş etki analizlerinin gerçekleştirilmesi, eğitim ve bilinçlendirme faaliyetleri gibi kritik başarı faktörlerinin dikkate alınması gerekmektedir.

## 2.1. İş Sürekliliği Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İş sürekliliği kavramı ile ilgili 10 yıl gibi kısa bir sürede farklı tanımlar yapılmıştır. İlk yapılan tanımlarda işletmelerin en önemli varlıklarından olan verilerin korumasının önemi ve bu nedenle işletmelerin fonksiyonlarını yerine getirmede kesintiye uğramasının önlenmesi üzerinde durulmuş; bu tanım iş sürekliliği olarak nitelendirilmiştir. Örneğin elektronik postalara, veri tabanına ulaşamaması hizmetin aksamasına ve itibar kaybına neden olabilmektedir. İşletmedeki kritik önemdeki bir sunucuda kesinti tüm süreçleri etkileyebilmektedir. Bu nedenle sunucuların yedeklenmesinin iş sürekliliği sağlamada en büyük önem arz etmektedir. İş sürekliliği; işletme bilgi sistemlerindeki herhangi bir kesintiye karşı faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için uygun yöntemlerin tasarlanması, kurulması, yürütülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Ancak günümüzde iş sürekliliği için oluşturduğumuz çerçeveye tam oturmamaktadır. Hem faaliyetler hem tanımlama açısından yetersiz kalmaktadır (Tucker 2014:3-9).

Günümüzde ise iş kesintisi kavramının; işin yürütümü sırasında müşteriye yansiyabilecek her türlü başarısızlık olarak kapsamı genişletilmiştir. Bir yönetim sistemi şeklinde olması ve uluslararası kabulü nedeniyle ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi dokümanlarında yapılan tanımlama “*Bir organizasyonun ürün ve servislerinin kesinti olayı sonrasında kabul edilebilir seviyede sürdürebilme kapasitesidir.*” ile en kapsamlı ve bütüncül olanıdır (Drewitt 2013:11-12).

İş sürekliliği; ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde sırasında iş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olayların (risklerin) belirlenerek önlemlerin alınması, gerçekleşmesi halinde işletmenin öncelikli olan kritik iş fonksiyonlarının en az iş

kesintisi ve kaybı ile devamının sağlanması için yapılan tüm çalışmalardır (Kliem ve Richie 2015:1-3).

İş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olağanüstü olaylar ve felaketler işletmelere mali zararlar birlikte itibar ve pazar kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenlerle işletme kültürünün bir parçası olabilecek bir strateji belirlenmelidir. Belirlenen bu stratejilerin bütününe günümüzde iş sürekliliği olarak adlandırılmaktadır (Preen 2012:19-25).

İş sürekliliğinin tarihsel gelişimi tam olarak incelenmedikçe günümüz iş sürekliliği mantığını anlamak mümkün olmayacaktır. 1960'larda başlayan "*felaketten kurtarma*" (Disaster Recovery) işlevi iş sürekliliğinin çıkış noktası olmuştur. O yıllarda felaket kurtarma işlevi ise tamamen veri işleme ve teknik kurtarmadan ibaretti. İlk önceleri hazırlanan felaket kurtarma planları ve prosedürleri verilerin yedeklenerek işletmeden uzakta bir yedekleme noktasına taşınması şeklindeydi. 1960'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar veriler genellikle basılı kopyalardan oluşmaktaydı. 1980'li yıllardan sonra felaket kurtarma işlevi bilgisayar sistemleri çerçevesinde veri işleme ve teknik kurtarma şekline dönüşmüştür. Ancak felaket kurtarma işlevinin karmaşık ve maliyetli bir işlev olduğu anlaşıldıktan sonra finansal anlamda gerekliliği sorgulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda 1982'den sonra uzmanlar bilgi işlem sistemlerinin yedekleme maliyetlerini gerekçelendirmek için felaket kurtarma işlevi için risk değerlendirme yöntemlerine başvurmaya başlamıştır. 1987 yılına gelindiğinde kırka yakın farklı felaket kurtarma planı şablonu yayınlanmıştır. Günümüze gelen iş sürekliliği planları aslında bu planlardan ilham alarak geliştirilmiştir. 1990'lı yılların başında geleneksel risk değerlendirme araçlarına ek olarak iş etki analizi, standart paket yazılımları (DOS-Windows) gibi araçlar eklenerek iş sürekliliği yaklaşımının önü açılmıştır. 1990'lı yılların ortalarında internetin hızla sektörlere girmesi sonrasında ofis programlarının standardizasyonu ve internet veri tabanlarına kolay ulaşım iş sürekliliği çalışmalarını kolaylaştırmıştır (Yazıcı 2013:54).

2000'li yılların başında gerçekleşen bazı olaylar şirket yönetimleri için paradigma değişimine neden olmuştur. Bu dönem felaket kurtarma işlevi döneminden iş sürekliliğine geçiş dönemidir. Paradigma değişimine neden olan en önemli olay Amerika Birleşik Devletleri'nin New York kentinde İkiz Kulelere 11 Eylül 2001' de yapılan terör saldırısıdır. Bu terör saldırısı şirketlere işleyişlerine sekte vuracak insan veya doğal kaynaklı tehlikeler için önceden hazırlıklı olmaları gerektiğini öğretmiştir.

Benzeri olaylarda nadirde olsa iş sürekliliği planları olan şirketlerin hızlı şekilde toplandığı tüm kamuoyunun önüne serilmiştir. Bunlardan biri Morgan Stanley yatırım bankası olup 1993 yılında gerçekleşen Dünya Ticaret Merkezi bombalanması sonrası iş sürekliliği çalışmalarına önem vermiştir. Böylece 11 Eylül saldırıları sonrası çok hızlı şekilde toparlanarak iş kesintisi minimum düzeye indirebilmiştir (Gotham 2008:1039-1062; Harrald vd. 2002:69-83).

Teknolojik gelişmelerin 2000'li yıllarda baş döndürücü şekilde ilerlemesi reaktif bir anlayış ile oluşturulan iş sürekliliği planlarının proaktif bir yaklaşım olan yönetim sistemleri anlayışı ile yeniden ele alınmasını zorunlu hale getirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak 2003 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) iş sürekliliği ile ilgili bir rehber yayınlamıştır. Yayımlanan bu rehber geri çekilmiş yerine İş Sürekliliği Yönetimi - Uygulama Kuralları (BS 25999-1:2006) yayınlanmıştır. 2007 yılında ise İş Sürekliliği Yönetimi-Gereksinimler standardı yayınlanmıştır. 2012 yılında ISO tarafından BSI standardından uyarlanarak ISO 22301:2012 (Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirements / Sosyal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemi – Gereksinimler) standardı yayınlanmıştır (Hiles 2014:75-83).

### **2.1.1. İş Sürekliliği Yaklaşımı, Amacı ve Yararları**

İş sürekliliği; işletmelere yönelik potansiyel tehlikeleri tanımlayan, analiz eden ve etkilerini açıklayan, ortakların ve paydaşların çıkarlarını gözetken, marka değerini ve itibarını koruyan bir yaklaşımdır. İşletmeler doğal afet, acil durum, kaza, krizler vb. olayları iyi şekilde yönetemediklerinde iş kesintilerinin ötesinde sonuçları gelebilir. Planlanmamış veya iyi planlanamamış bir kriz yönetimi işletmenin önemli hasar almasına, itibar kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler stratejilerini hazırlarken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler; iş sürekliliği desteği ile stratejilerini belirleyerek olağanüstü durumlara hazırlıklı olmayı, işletme varlıklarını korunmayı garanti altına almayı amaçlamaktadırlar (Hayes ve Kotwica 2013:1-4).

Kısaca iş sürekliliğinin amaçları:

- İş kesintilerine neden olabilecek tüm olayların belirlenmesi ve önlemlerin alınması,



- İş kesintisi sonrasında öngörülen süre içinde ürün ve hizmetin tekrar sunumunu sağlamak,
- Personelin ve tüm varlıkların güvenliğini sağlamaktır.

İş sürekliliği; işletmelerin hissedarları, üst yönetimi, tedarikçileri, müşterileri ve personeline farklı alanlarda katkı sağlamaktadır. Bu katkıları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- İşletmenin tüm varlıkları korunarak hissedarlar korunur.
- İşletmeye karşı yükümlüklerin yerine getirilmesi, itibarın ve nakit akışın korunması, personele güveninin kazanılması ve rekabet avantajın sağlanması gibi konularda üst yönetime katkı sağlar.
- Güvenilir bir ortak çalışma ile tedarikçilere katkı sağlar.
- Kesintisiz veya en az kesintiyle ürün ve hizmet sunumu ile müşterilere katkı sağlar.
- Güvenli bir çalışma ortamı oluşturarak, olası bir kriz veya afet sırasında sorumluluklar doğru şekilde paylaştırılarak ve sonrasında işletmenin devamı sağlanarak personele katkı sağlar.

İş sürekliliğinin yapısı gereği sistem yaklaşımı sayesinde kişilere bağımlılığı azaltmaktadır. Tedarikçi yönetiminde etkin işlev görmesi ile tedarikçi kaynaklı tehlikeler önceden belirlenmiş olur ve önlemler alınır. Personelin iş sağlığı ve güvenliği ve ücreti güvence altına alınır. Personel olağanüstü olaylar karşısında hazırlıklı hale getirilmiş olur. Üretim ve hizmet süreçlerinin otomasyonun geliştirilmesine, bilgi teknolojilerine yatırım yapılmasına katkı sağlar ve böylece süreçlerin devamlılığı ile işletmelere rekabet avantajı sağlar (Hiles 2014:84-86).

İş sürekliliği yönetimi sistemi; işletmelerin olaylar gerçekleşmeden önce nasıl karşılık verecekleri ile ilgili plan yapmaları, bu planlara göre nasıl aksiyon alacakları ile ilgili strateji geliştirmeleri ve bu stratejileri devam ettirebilme becerisi olarak tanımlanabilir. İşletmeler iş kesintileri olmadığı sürece ve her şey yolunda giderken iş sürekliliği yönetim sistemini çok fazla dikkate almazlar (Bajgoric 2014:156-177).

## 2.1.2. İş Sürekliliğinde Kritik Başarı Faktörleri

Bir işletme iş sürekliliğinde başarılı olabilmesi için bazı faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Bunlar üst yönetim desteği, iş sürekliliğinin stratejik planların bir parçası haline gelmesi, iş sürekliliği ekibinin varlığı, bütçe ayrılması, risk değerlendirmesi, iş etki analizi, eğitim ve bilinçlendirme, periyodik tatbikatlar ve dokümantasyondur. Bunun dışında iş sürekliliğinin şirket kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Böylece iş kesintileri sonrası panik havası, iş sürekliliğinin Bilgi Teknolojileri (IT) birimi sorumluluğunda olan bir sistem olduğu vb. birçok hatalı yaklaşımın önüne geçilmiş olacaktır. Başlıca iş sürekliliği başarı faktörlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Barbara 2006:26-42)

**Üst Yönetimin Desteği:** İş sürekliliği çalışmalarının üst yönetimin onayı ve desteği ile sürdürülmesi çok daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır. Üst yönetimin iş sürekliliği kapsamında yapılan risk yönetimi çalışmalarına katılması ve risklerin farkında olması hızlı şekilde aksiyon almasını getirecektir. Üst yönetimin desteği sadece politika ve prosedürlerin onaylanması olmamalıdır. İlgili toplantılara katılmalı, tatbikatları yerinde izlemeli ve sonuçlarını incelemeli, organizasyon için bütçe ve insan gücü desteği sağlamalıdır.

**İş Sürekliliğinin Stratejik Planların Bir Parçası Haline Gelmesi:** Stratejik planlar doğal olarak değişen iş süreçlerine göre yenilenmekte ve buna bağlı olarak da kritik iş süreçleri tekrar değerlendirilmeli ve çıkan sonuçlara göre iş sürekliliği planları yenilenmelidir.

**İş Sürekliliği Ekibi:** Ekip kurulmalı ve bir sorumlu atanmalıdır. Ekip kurulurken tüm birimlerden çalışanların olmasına önem gösterilmelidir. Kısacası ekip üyeleri buldukları birimleri iş sürekliliği konusunda devamlı canlı tutmalı ve beslemelidir.

**Bütçe Ayrılması:** İş sürekliliği çalışmalarının doğal olarak bir maliyeti olmaktadır. Bunlardan uygun alt yapı oluşturma, ekip kurma, tatbikatlar sadece bir kaçıdır. Bazen iş sürekliliği için getirilen örneğin alternatif üretim ve hizmet merkezi tahsis etmek vb. çözümler de bir maliyet kalemi oluşturabilmektedir.

**İş Etki Analizi ve Risk Değerlendirmesi:** İş kesintisine neden olabilecek riskler belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. İş etki analizi ile ise tüm iş süreçleri iş

kesintisi risklerine göre değerlendirilir ve işin yürütümü açısından kabul edilebilir kesinti süreleri saptanır.

**Eğitim ve Bilinçlendirme:** Çalışanlara periyodik olarak iş sürekliliği eğitimleri verilmeli ve bilinçlendirme faaliyetleri desteklenmelidir. Böylece çalışanlar iş sürekliliği bilinci kazanarak krizlere ve iş kesintilerine hazırlıklı olacaklardır. Ayrıca çalışanlar kriz anlarında görev ve sorumluluklarını yerine getirerek kaos ortamı oluşumunu engellerler.

**Periyodik Tatbikatlar:** Yapılacak tatbikatlar ile çalışanlar kriz anlarında yapacakları faaliyetleri test ederek deneyim kazanmaktadırlar. Böylece iş kesintisi sırasında gerçekleşecek süreçler hakkında bilgi sahibi ve krizlere karşı hazırlıklı olurlar.

**Dokümantasyon:** İş sürekliliği planları ve prosedürleri yazılı hale getirilir. Tüm yazılı plan ve prosedürler periyodik olarak güncellenmeli, ilgililerince kolayca erişilebilmeli, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

### 2.1.3. Uluslararası İş Sürekliliği Yönetimi Standartları

İş sürekliliği yönetim sistemleri ile ilgili birçok standart yayınlanmıştır. Ancak geniş uygulama alanı bulan standart ISO 22301 olmuştur. Benzer bakış açısına sahip üç standarttan bahsedilmiştir:

**ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı (İSYS):** İSYS işletmenin kritik faaliyetlerini sekteye uğratacak tüm tehlikeleri belirleyen, değerlendiren, etkilerini ortaya çıkararak önlemler alan, bu sayede işin devamlılığının sağlayan ve böylece paydaşları koruyan bütüncül bir yönetim sistemidir. Stratejik bir yaklaşımla iş sürekliliğini tesis eden, uygulayan, yürüten, izleyen, gözden geçiren ve sürekli iyileştiren bir sistemdir. İSYS sayesinde işletmelerin faaliyetlerini engelleyecek kesintiler henüz yaşanmadan ve büyük kayıplar olmadan stratejik bir yönetim ile en kısa sürede kritik faaliyetlerin yeniden başlatılmasını sağlar (ISO 22301 2012:1-36).

İş sürekliliğinin stratejik planları, iş kesintisi sonrasında oluşan etkilerin en aza indirilmesi için yapılan operasyonel çalışma ve yanıtları belirleyen bir süreçtir. Ayrıca planların stratejik amacı öncelikli olarak belirlenen fonksiyonların sürekliliğini

sağlamaktır. İSYS diğer yönetim sistemlerinde olduğu gibi temel süreçleri bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar;

- İşletme politikasının belirlenmesi,
- Üst yönetim ve personelin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Planlama,
- Operasyon,
- Performans değerlendirme,
- Yönetimin gözden geçirmesi,
- Sürekli iyileştirme,
- Dokümantasyon süreçleridir.

Ancak iş sürekliliği süreçlerinde sektör farklılıkları olabilmektedir. Örneğin iletişim sektörünün süreçleri ile catering sektörünün süreçleri temel prensipler açısından benzeşse de birçok farklı iş sürekliliği pratikleri uygulanır.

ISO 22301 standardı ile işletmeler tarafından iş sürekliliği sistemi kurulur, uygulanır, sürekli iyileştirilir. Üst yönetim iş sürekliliği politikalarına uygun stratejik kararlar alır, sistemin tesis edilmesine ve devam ettirilmesine öncü olur. İşletmenin kurduğu ve yürüttüğü ISO 22301 standardı bağımsız ve akredite bir kuruluş tarafından denetlenir ve belgelendirilir (Drewitt 2013:25-42).

**Business Continuity Institute (BCI) – İyi Uygulama Kılavuzu:** İngiliz kuruluşu olan BCI tarafından “*İş Sürekliliği Uygulamaları Rehberi*” yayınlanmış ve 2018 yılında revize edilmiştir. Bu rehber iş sürekliliğini işletmelerde uygulamak isteyen uzmanlar için genel bir çerçeve sunan kılavuz niteliğindedir. Rehber politika, iş sürekliliğinin benimsenmesi, analiz, tasarı, uygulama ve doğrulama bölümlerinden oluşmaktadır (Bird vd. 2018:1-116).

**DRI (Disaster Recovery Institute) – Profesyonel Pratikler:** ABD’nin kuruluşu olan DRI tarafından iş sürekliliği konusunda “*Profesyoneller İçin Uygulama Rehberi*” yayınlanmış ve 2018 yılında revize edilmiştir. Rehber programı başlatma ve yönetimi, risk değerlendirme, iş etki analizi, iş sürekliliği stratejileri, olay yanıtı, plan geliştirme ve uygulama, farkındalık ve eğitim programları, iş sürekliliği plan tatbikat

ve değerlendirilmesi, kriz iletişimi ve dış paydaşlarla koordinasyon bölümlerinden oluşmaktadır (DRI 2018:1-35).

#### **2.1.4. ISO 22301-İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri Standardı ve Önemi**

Geçmişte yaşanmış olan terör, afet, çevre felaketi vb. olaylar karşısında ortaya çıkan krizlerin işletmeler tarafından yönetilemedikleri gözlemlenmiştir. ISO tarafından 2007 yılında kamu ve özel işletmeler kasıtlı, kasıtsız veya doğal olaylar (acil durum, doğal afet, sabotaj, kriz vb.) karşısında nasıl hazırlanacaklarını ve hayatta kalacaklarını belirleyen en iyi uygulamalardan oluşan ISO 22399-2007 (Toplumsal Güvenlik – Olay Hazırlığı ve Operasyonel Süreklilik Yönetimi Kılavuzu) belgesini yayımlamıştır. İyi uygulama örnekleri ABD, İngiltere, Japonya gibi gelişmiş ülkelerden alınmıştır. Bu belge olay hazırlığı ve operasyonel süreklilik ile ilgili genel bilgiler içermektedir. Kılavuzun uygulanması işletmelere göre farklılık gösterebilmektedir (ISO 2007).

İş sürekliliği ile ilgili çalışmaların hız kazanması ile Uluslararası Standart Organizasyonu (ISO) teknik komitesi tarafından toplumsal güvenlik üzerine geliştirilmiş ISO 22301-2012 (Toplumsal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri - Gereksinimler) standardı Mayıs 2012’de yayımlanmıştır. Bu standart ile işletmeler iş sürekliliği yönetimini başlatır, uygular, sürdürür ve sürekli iyileştirirler. Standartın içeriği liderlik, yönetimin desteği, politika oluşturma, görev ve sorumluluklar, planlama, destek, iş etki ve risk analizi, iş sürekliliği stratejisinin belirlenmesi, performans değerlendirme, yönetin gözden geçirmesi ve sürekli iyileştirme bölümlerinden oluşmaktadır. İlgili standardın bir serisi olarak ISO 22313 (Toplumsal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Kılavuzlar) yayınlanmıştır. ISO 22301 ve ISO 22313 standartları İSYS için temel kılavuzlar olup teknik standartlar olmayıp belli bir sektör ya da ürün için süreçler tasarlamaz (ISO 22301 2012:1-36).

Sonraki yıllarda standart metninde olan tekrarların düzeltilmesi ve yeniden gözden geçirmelerin yapılması ile ISO 22301-2019 standardının ikinci revizyonu Ekim 2019’da yayımlanmıştır. İkinci revizyon standardı kullanan işletmelerden gelen geri bildirimler, katı prosedürlerin esnekleştirilmesi, güncellenen terim ve tanımlar, ISO 9001- Kalite Yönetim Sistemine ve sektörlere uyum dikkate alınarak yapılmıştır.

Ayrıca revize standarttan risk iştahı ile ilgili referanslar kaldırılmıştır (Kohl 2020:141-155).

ISO 22301 standardına göre iş sürekliliği; kesintiye neden olan bir olay sonrasında ürün ve hizmet sunumunun daha önceden kabul edilebilir düzeyde devam edebilmesi için işletmenin sahip olduğu yetenektir. Standartta geçen olay sözcüğü ile kesinti, kayıp, afet, felaket, sabotaj, kasıtsız insan hatası, acil durum, kriz vb. durumlar kastedilmektedir. İş sürekliliği yönetimi ise işletmeye yönelik olası tehlikelerin ve gerçekleşmesi durumunda etkilerini saptayan, hissedarların işletme varlıklarını ve değer yaratan işletme faaliyetlerini güvence altına alan etkili bir karşılık verme yeteneği ile kurumsal bir direncin oluşması için bir altyapı ortaya koyan bütüncül bir yönetim süreci olarak tanımlanır. İş sürekliliği yönetim sistemi iş sürekliliğini tesis eden, gerçekleştiren, yürüten, izleyen, gözden geçiren sürdüren ve iyileştiren yönetim sistemi olarak tanımlanır (Estall 2012:37-60).

Birçok sektörde olduğu gibi catering sektörü de bir standart olarak İSYS'yi uygulamıyor gibi görünse de sistemin birçok gereksinimini iş sürekliliğini amaçlamadan uygulamaktadır (Doğan 2018:28, 62, 120, 339).

### **2.1.5. Türkiye’de ISO 22301**

Türkiye’de ise ISO 22301-2012 ve ISO 22313 standartları TSE tarafından Türkçe olarak TS EN ISO 22301 ve TS EN ISO 22313 standartları olarak 2014 ve 2015 yılında yayımlanmıştır. TSE EN ISO 22301 (Toplumsal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri - Gereksinimler) ve TSE EN ISO 22313 (Toplumsal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemleri-Kılavuzlar) şeklinde açılımı olan standartlardır. TS EN ISO 22301 ve TS EN ISO 22313 standartları ile iş kesintilerine karşı hazırlıkların, nasıl karşılık verileceğinin ve olağan faaliyetlere en kısa zamanda nasıl döneleceği ile ilgili stratejilerin planlamasını, tesis edilmesini, uygulanmasını, işletilmesini, izlenmesini, gözden geçirilmesini, sürekli iyileştirilebilmesini ve böylece devamlılığının sağlamaya yarayan bilgileri içeren kılavuz bilgileri içerir (TS EN ISO 22301 2014).

ISO tarafından 2019 yılında ilgili standart revize edilmiş ve TSE Teknik Kurulu revize EN ISO 22301-2019 standardından yararlanarak 03.02.2020 tarihinde TS EN ISO 22301-2020 standardını yayınlamıştır (TS EN ISO 22301 2020).

### 2.1.6. ISO 22301-İSYS'nin İşletmeler Tarafından Tesisi

İşletme İSYS için hazırlanmış yerel ve uluslararası yasa ve yönetmelikleri inceler, gereksinimleri saptar ve prosedürler oluşturur. İSYS içerisinde olacak tüm ürün ve hizmet faaliyetlerini saptar ve işletmenin yapısına uygun şekilde kapsamını tanımlar. Üst yönetim İSYS politikası, amaçları ve planları oluşturulurken tam destek olur. İş etki analizleri yapılır. Riskler belirlenir ve kabul edilebilir limitleri ortaya koyulur. Sistemin işlerliği, etkinliği test edilir ve iç denetimler uygulanır. İç denetimler sonucu bulunan uygunsuzluklar gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerle düzeltilir. Sürekli iyileştirme süreci ile sistemin sürdürülebilirliği sağlanır (Estall 2012:3-5).

İşletmenin üst yönetimi iş sürekliliği amacına uygun politikalar oluşturur. Oluşturulan politika iş sürekliliği gereksinimlerini sağlamalı ve sürekli iyileştirmeyi desteklemelidir. Politika yazılı olmalı ve tüm işletmeye üst yönetim tarafından duyurulmalıdır (Tucker 2014:39-40).

İSYS'nin gereksinimlerinin sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca sistemin tesisinde ve yürütülmesinde aktif görev alacak yönetim temsilcisi ve ekibi üst yönetim tarafından atanır. Sistemin yürütümünü sağlayacak yönetim temsilcisi ve ekip üyelerinin yetkinlikleri ve nitelikleri, yetki ve sorumlulukları görev tanımları ile belirlenir. Çalışanlara ise iş sürekliliğinin farkındalığının kazandırılabilmesi için eğitimler düzenlenmelidir. Eğitimlerde iş sürekliliği politikaları, uygulamaları, iş kesintileri ile oluşabilecek uygunsuzlukların giderilmesinde yapmaları gereken faaliyetler anlatılır (Drewitt 2013:150).

İşletmenin tüm kritik süreçleri incelenerek iş etki analizleri yapılır. Bu amaçla iş etki analiz formları hazırlanmalı ve ilgili bölüm yöneticilerinin nezaretinde doldurulmalıdır. İş etki analiz formları; ilgili kritik faaliyetlerin saptanmasını, bu kritik faaliyetlerin icra edilmemesi halinde etkilerinin belirlenmesini, kritik faaliyetlerin yeniden başlaması için geçen sürenin saptanmasını sağlamalıdır (Kliem ve Richie 2015:125-130).

İşletmedeki iş kesintisine neden olabilecek olaylar risk analizleri ile belirlenir. Risk analizlerinin yapılmasında farklı yöntemler kullanılabilir. İşletmelerin risk analizleri sistematik olmasından dolayı ISO 31000'e göre yapılabilmektedir. Yapılan risk analizleri sonucu riskler için önleyici faaliyetler belirlemelidir (Kohl 2020:173-187).

İşletmeler iş kesintilerine karşı davranışlarını belirleyen plan ve prosedürler oluştururlar. Hazırlanan dokümanlar; iş kesintileri olduktan sonra, belirlenen zaman aralığında belirlenen kritik faaliyetleri nasıl sürdüreceğini ve olağan duruma nasıl ve ne kadar zamanda geçeceği ile ilgili planları içerir. İSYS prosedürleri; iş kesintisi sonrasında yapılacak faaliyetlerde aktif görev alacak personelin yetki ve sorumlulukları belirlenir. Bunun dışında prosedürlerde:

- İnsan yaşamının nasıl korunacağı,
- Kesinti olayları sonucu ortaya çıkan durumun nasıl ve kimler tarafından yönetileceği,
- Kesintiye karşılık verilecek yanıtların stratejik ve operasyonel seçeneklerinin belirlenmesi,
- Kritik faaliyetlerin ne zaman ve nasıl başlayacağı,
- Acil durumlarda işletme işverenleri, yöneticileri ve personelinin nasıl iletişim kuracağı ve devam ettireceği,
- Kamuoyu ile stratejik bir iletişim kanalının nasıl oluşturulacağı konularını içerir (ISO SC-BCM 2012:17-19).

İşletmelerde iş sürekliliğini kurma amaçlı hazırlanan stratejik amaç ve hedeflerin, politikaların, prosedürlerin ve planların uygunluğunun test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak tatbikatlar (uygulama) kapsamında:

- İSYS'nin stratejileri ile uyumlu olmalı,
- Tatbikatların içeriği İSYS'ye uygun planlanmalı,
- Tatbikatlar üst yönetim tarafından desteklenmeli ve duyurulmalı,
- Yapılacak testler iş kesintilerini saptamalı ve riskleri en aza indirecek planlar için bilgi verebilmeli,
- Yapılacak test ve tatbikatlar sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelidir.

İşletmelerde İSYS kurulumunun gerçekleşmesi sonrasında standardın gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığının ve sistemin işlerliğinin denetlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla periyodik olarak iç denetimler yapılır. Denetim programı



ve sorumluları planlanır ve yapılan iç denetimler sonucu saptanan uygunsuzluklar için düzeltici faaliyetler planlanır (Hiles 2010:339-367).

Üst yönetim belirli aralıklarla yönetimin gözden geçirme toplantıları yapar. Bu toplantılarda önceki faaliyetler incelenir, hedef için performans değerlendirmeleri yapılır, yeni hedefler belirlenir, sistemin etkinliği ve uygunluğu kontrol edilerek sistem gözden geçirilmiş olur (Tucker 2014:197). İş sürekliliğinin bir işletmede tesisini sağlamak ve sürdürmek için iş sürekliliği tüm gereksinimlerini devreye almak gerekmektedir.

## **2.2. Catering Sektörü için İş Sürekliliği Yaklaşımı**

Geçmişte gıda sektöründe yaşanmış BSE (Deli Dana Hastalığı), Dioksin, Şap Hastalığı, Kuş Gribi ve bunun dışında tüm sektörleri ilgilendiren deprem, tsunami, terör saldırıları, salgın hastalıkların; düşük olmasına rağmen gerçekleşme olasılığının varlığı; yüksek maliyetlere ve büyük iş kesintilerine neden olabilmektedir. Tüm bu olaylar karşısında işletme hissedarlarının, paydaşların, devletin ve müşterilerin çıkarlarının koruması için sistem geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Oluşan bu risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması için bütüncül bir sistem olan iş sürekliliği çözüm için önemli bir argüman olmuştur. Diğer işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinin ürün ve hizmet sunumlarındaki kesintiler topluma sağladıkları katma değerini zarara uğramasına neden olabilecektir. Catering işletmeleri yüksek bedellere ve maliyetlere katlanmadan işlevlerinin sürekliliğini devam ettirmek durumundadırlar. Catering işletmelerinin yönetim sistemlerine iş sürekliliği uygulamalarını inceleyerek entegre etmeleri önemlidir (Tucker 2014:1-2).

Günümüzde catering işletmeleri bir standart veya yönetim sistemi şeklinde iş sürekliliğini uygulamamaktadırlar. Ancak bu tür işletmeler adını koymadan ve tam olarak iş sürekliliğini amaçlamadan sistemin birçok gereksinimini yerine getirmektedirler. Catering işletmelerinde birçok gereksinimin gerçekleştirilmesi iş sürekliliği ile ilgili hipotezleri belirlememizde katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda tasarlayacağımız iş sürekliliği hipotezleri yönetim sisteminin gereksinimlerinin yanında catering sektörü GGYS'i de dikkate alınarak oluşturulmaya çalışılacaktır. Catering sektörü iş sürekliliği hipotezlerinin oluşturulmasında temel kriterlerimiz ISO 22301 standardı, Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen

*“Perceived Organizational Business Continuity”* ölçeği ve literatüre geçmiş yaklaşımlar olmuştur (Botha ve Von Solms 2004:328-337; Gibb ve Buchanan 2006:128-141; Jacobsen and Kerr 2011:97-106; Kirchner 2005,2013). Tablo 2.1’de standart ve çalışmalar karşılaştırılmış farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkartılmıştır.



**Tablo 2.1: İş Sürekliliği Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

<b>Botha ve Von Solms (2004)</b>	<b>Gibb ve Buchanan (2006)</b>	<b>Jacobsen ve Kerr (2011)</b>	<b>Kirchner (2005, 2013)</b>	<b>TS-ISO 22301 (2019)</b>
Projenin Planlanma Aşaması	Programın ve Projenin Başlatılması	Programın Başlatılması ve Yönetilmesi		Liderlik ve Üst Yönetim Desteği / Planlama
İş Etki Analiz Aşaması		İş Etki Analizi		İş Etki Analizi
	Risk Analizi	Risk Değerlendirme ve Kontrolü	Risk Değerlendirmesi	Risk Belirlemesi
İş Sürekliliği Stratejileri Aşaması	Risk Azaltma Stratejilerinin Seçimi	İş Sürekliliği Stratejileri	Politika ve Prosedürler /Stratejik Planlar	İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Gerçekleştirilmesi/ İş Sürekliliği Stratejileri
Süreklilik Stratejilerinin Uygulama Aşaması	Uygulama	Acil Müdahale ve Operasyon	Önceki Afet / Ciddi İş Kesintisi Deneyimleri	Tatbik Etme ve Test İşlemi
	İzleme ve Kontrol			İzleme, Ölçme, Analiz etme ve Değerlendirme
İş Sürekliliği Eğitim Aşaması/ İş Sürekliliğinin Deneme Aşaması	Deneme	Farkındalık ve Eğitim Programları / İş Sürekliliği Uygulama Denemesi		
		Kriz İletişimi/ Dış Kurumlarla Koordinasyon	Örgütsel İletişim Yetenekleri	
İş Sürekliliği Planının İyileştirme Aşaması	Eğitim	Denetim ve Bakım	Kritik Fonksiyonların ve Verilerin Kurtarılabirliği	İç Tetkik / Yönetimin Gözden Geçirmesi / Düzeltici Faaliyet / Sürekli iyileştirme

**Kaynak:** Botha, J., & Von Solms, R. (2004). A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*.

Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. *International journal of information management*, 26(2), 128-141.

Jacobson, G. and S. Kerr. (2011). Crisis management, emergency management, BCM, DR: What's the difference and how do they fit together?. In *The definitive handbook of business continuity management 2nd edition*, ed. A.Hiles, 97-106. Chichester: John Wiley and Sons.

Kirchner, T. A., Mottner, S., & Ford, J. B. (2013). Business Continuity/Disaster Recovery Readiness of Nonprofit Arts Organizations?. In *Bogota: 12th AIMAC International Conference* (394-403).

Kirchner, T.A. and Kiran K. (2005). Measuring Perceived Business Continuity Readiness of an Organization. *Disaster Recovery Journal*. Vol. 18, No. 4

TS EN ISO 22301 (2014). *Toplumsal güvenlik - İş sürekliliği yönetim sistemleri – Şartlar*

<https://intweb.tse.org.tr/standard/standard/Standard.aspx?053107106111065067115113049116090107100056052055108081090071086075069085047110067109075073081116103090081086073108065117084119099066043109090070082054087109079120104080081104076070106043067048> Erişim Tarihi: 19.04.2022.

İş sürekliliği yaklaşımının oluşturulmasında yönetim sistemlerinde uygulama alanı bulan PUKÖ döngüsünden yararlanılmıştır (Tablo 2.2.)

**Tablo 2.2:** İş Sürekliliği için PUKÖ Döngüsü

<b>Planla (Tesis et)</b>	İşletmenin genel politikaları ve amaçlarıyla paralel sonuçlara ulaşılması amacıyla iş sürekliliğinin iyileştirilmesi ile ilgili iş sürekliliği politikasının, amaçlarının, hedeflerinin, kontrollerinin, proseslerinin ve prosedürlerinin belirlenmesi.
<b>Uygula (Gerçekleştir ve yürüt)</b>	İş sürekliliği politikasının, kontrollerinin, proseslerinin ve prosedürlerinin gerçekleştirilmesi ve yürütülmesi.
<b>Kontrol et (İzle ve gözden geçir)</b>	İş sürekliliği politikası ve amaçlarına karşılık performansın izlenmesi ve gözden geçirilmesi; sonuçların, gözden geçirilmek üzere yönetime rapor edilmesi; düzeltme ve iyileştirme için yapılacak işlemlerin belirlenmesi ve yetki verilmesi.
<b>Önem al (Sürdür ve iyileştir)</b>	Yönetimin yapacağı gözden geçirmenin sonuçlarına dayanarak ve iş sürekliliğinin kapsamının, iş sürekliliği politikasının ve amaçlarının yeniden değerlendirilmesi suretiyle düzeltici faaliyet yapılarak iş sürekliliğinin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi.

**Kaynak:** Nasution, M. N. (2016). A Deming Cycle as a Tool of Improving A Continuous Service Quality. Indonesian Management and Accounting Research (IMAR), 5(1), 53-78.

ISO 22301 standardı, Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen “*Perceived Organizational Business Continuity*” ölçeği, literatüre geçmiş yaklaşımlar, iş sürekliliği PUKO döngüsü ve catering sektörünün operasyonel süreçleri ve saha uygulamaları dikkate alınarak orijinal bir iş sürekliliği yaklaşımı oluşturulmuştur (Tablo 2.3).

**Tablo 2.3:** Catering Sektöründe İş Sürekliliği Yaklaşımı ve Açıklanması

<b>Liderlik</b>	<p>İş Kesintilerine Karşı Üst Yönetimin Tutumu ve Politikası <i>Stratejik Yönetim Politikalarında İş Sürekliliği Olgusunun Varlığı</i></p>
<b>İşletme Koşulları ve Uygunluğu</b>	<p>Personel <i>Personelin Olağanüstü Olaylar Karşısında Hazırlıklı Olması</i> <i>Eğitim</i></p>
	<p>Üretim ve Hizmet Altyapısı ve Ekipmanı <i>Teknik</i> <i>İş Süreçlerinin Devamlılığının Sağlanmasında Bilgi</i> <i>Teknolojilerinden Yararlanma</i> <i>Üretimde Kullanılan Hammadde ve Su</i> <i>Aydınlatma ve Havalandırma</i> <i>Kimyasal Maddelerin Kontrolü</i> <i>Pest ve Haşere Kontrolü</i></p>
	<p>Tedarikçi <i>Tedarikçi Yönetiminin Etkinliği ve Tedarikçi Kaynaklı</i> <i>Tehlikelerin Önceden Belirlenmiş Olması</i> <i>İşletme tedarikçilerin iş sürekliliği yeteneklerinin</i> <i>değerlendirilmelerini yapmalıdır.</i></p>
<b>İş Sürekliliği Planları</b>	<p>Tüm Ürün ve Hizmet Faaliyetlerin Belirlenmiş Olması <i>Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Doğrulanması</i> <i>İş Kesintilerine Neden Olabilecek Tüm Olayların Belirlenmesi</i> <i>(kesinti, kayıp, afet, felaket, sabotaj, kasıtsız insan hatası, acil</i> <i>durum, kriz vb.)</i></p>
	<p>Risklerin, Kabul Edilebilir Limitlerinin ve Aksiyonun Belirlenmesi <i>İnsan Yaşamının Nasıl Korunacağıının,</i> <i>İş Kesintisi Olayları Sonucu Ortaya Çıkan Durumun Nasıl ve</i> <i>Kimler Tarafından Yönetileceğinin,</i> <i>İş Kesintisine Karşılık Verilecek Yanıtların Stratejik ve</i> <i>Operasyonel Seçeneklerinin,</i> <i>Kritik Faaliyetlerin Ne Zaman ve Nasıl Başlayacağıının,</i> <i>Acil durumlarda İşletme İşverenleri, Yöneticileri ve Personelinin</i> <i>Nasıl İletişim Kuracağı ve Devam Ettireceğinin,</i> <i>Kamuoyu İle Stratejik Bir İletişim Kanalının Nasıl</i> <i>Oluşturulacağıının Belirlenmesi</i></p>
	<p>Olağanüstü ve Acil Durum Planlarını Oluşturulması <i>Acil durum ekibinde görev alacak kişilerin seçilmesi,</i> <i>Acil durumlarda müdahale ve tahliye metotlarının belirlenmesi ve</i> <i>yazılı hale getirilmesi,</i> <i>Acil durum planlarının dönemselsel olarak yenilenmesi</i></p>
<b>Operasyon</b>	<p>Gerçekleşen iş kesintileri sonrası toparlanma döneminde iş sürekliliğinin sağlanması <i>Tepki ve faaliyetlerin geliştirilmesi</i> <i>Öncelikli faaliyetlerin korunması, düzenli hale getirilmesi, sürekli</i> <i>kılınması, yeniden başlatılması ve kurtarılması ve kaynakların</i> <i>desteklenmesi,</i> <i>Etkilerin azaltılması, etkilere müdahale edilmesi ve etkilerin</i> <i>yönetilmesi</i></p>

	<i>İş kesintisi sonrasında öngörülen süre içinde ürün ve hizmetin tekrar sunumunun sağlanması</i>
	<i>Test, Tatbikatlar ve Güncelleme Tatbikat programlarının çıkarılması Tatbikatlar üst yönetim tarafından desteklenmesi ve duyurulması Yapılacak testler ile iş kesintilerinin saptaması Tatbikatların Gerçekleştirilmesi ve Kayıtların Tutulması</i>
	<i>Eğitim</i>
<b>Performans Değerlendirme</b>	<i>Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler Uygunsuzluğun saptanması, Uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi, Uygunsuzluğa karşı aksiyon alınması Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi Gerekli görülürse, iş sürekliliği yönetim sisteminde değişikliklerin yapılması. Uygunsuzluğun gözden geçirilmesi</i>

\*Yazar tarafından düzenlenmiştir.

İSYS yaklaşımı liderlik, işletme koşulları ve uygunluğu, iş sürekliliği planları ve operasyon ve performans değerlendirme bileşenlerinden oluşmaktadır. GGYS yaklaşımı ile İSYS yaklaşımlarının yönetim sistemleri ortak paydasının olması nedeniyle liderlik, işletme koşulları, performans değerlendirme gibi bileşenleri benzerlik göstermektedir. İSYS'nin bileşenlerini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

### 2.2.1. İş Sürekliliğinde Risk Değerlendirmesi

ISO 22301 standardı risk değerlendirmesi için ISO 31000-Risk Yönetimi standardına atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle İSYS sistemi çalışmalarında öncelikli olarak bu standart dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte ISO 22301 risk değerlendirme süreçleri için bazı gereksinimlerden bahsetmektedir. Bunlar işletmenin öncelikli tüm faaliyetleri, varlıkları ve dış paydaşları da dâhil kesinti risklerinin belirlenmesi ve analizini kapsamaktadır (ISO 31000 2018).

- **Risk Kavramı**

Risk gelecekte oluşabilme olasılığı olan tehlikeleri ifade etmektedir. İşletmeler açısından risk; belirli bir zaman diliminde hedeflenen sonuçlara ulaşamama ya da zarara uğrama olasılığıdır. ISO 31000' de risk "*belirsizliğin bir nesne üzerindeki etkisi*" olarak tanımlanmıştır. Riski matematiksel olarak ifade etmek gerekirse bir olayın etkisi (şiddeti) ile olasılığının fonksiyonudur. Risk ile belirsizlik benzer

kavramlar olmasına rağmen risk nicel ve nitel olarak ölçülebilmekte, belirsizlik ise kesin olarak ölçülemeyen ve öngörülemeyen durumlardır (Yazıcı 2013:5-6; Tucker 2014:91-106).

- **Risk Yönetim Süreci**

Riskleri ortaya çıkaran, analiz eden ve alınacak önlemleri belirleyen süreç risk yönetimidir ve öncelikli olarak tehlikelerin belirlenmesi bu veriler ışığında olası sonuçların ortaya konması ve değerlendirilmesi ile tanımlanmış risklerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi amacı ile geliştirilen stratejilerin tümüdür. Risk Yönetimi diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi planlama, uygulama, kontrol ve önlemden oluşan çevrimsel süreçleri içermektedir. Bununla birlikte risk yönetimi dinamik, işletme ile beraber yaşayan, gelişen bir süreçtir (Torabi vd. 2016:201-218).

Risk yönetim süreci ile kapsam belirlenir, riskler saptanır, analiz edilir, önlemler ve stratejik kararlar alınır, aksiyonlar uygulanır, izlenir ve sürekli iyileştirme faaliyetleri yapılır. Risk yönetiminin çok kapsamlı ve karmaşık bir süreç olması nedeniyle bütüncül bir bakış açısı ile farklı yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Risk yönetim süreci temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada riskler tanımlanır. Bu aşamada risklerin ölçülebilir ve sınıflandırılabilir olmasına dikkat edilmelidir. İkinci aşamada ise riskler değerlendirilir ve ölçülür. Bu aşama için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Son aşama ise risk yönetimidir. Bu aşamada risklerin azaltılması ve/veya önlenmesi sağlanır (Tucker 2014:91-106).

- **Risklerin Belirlenmesi, Tanımlanması, Değerlendirmesi ve Kontrolü**

Risk kavramı istenmeyen bir olayın çıkma olasılığı olarak tanımlanabilmektedir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok riske maruz kalabilmektedirler. Tüm bu risklerin gerçekleşmesi sonucu istenmeyen maddi ve maddi olmayan kayıplar söz konusu olabilir. Risk değerlendirme; risk yönetiminin bir parçası olup işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken hangi tür risklerden nasıl ve ne ölçüde etkileneceğini belirleyen, riskleri tanımlayan ve etki ve olasılıkları açısından analiz eden bir süreçtir. Ayrıca risk değerlendirmeleri olayların meydana gelme frekansları ile nitel olarak şiddetlerinin sonucu oluşan önem derecelerinin belirlendiği bir süreçtir. Risk yönetimi genel olarak karmaşık bir sistemin basitleştirilmiş parçalara ayrıştırılarak adım adım uygulanan bir dizi işlem sonrasında analiz edilmesi ile başarılı sonuçlar vermektedir. Bu süreç içerisinde, hangi risk değerlendirme yönteminin



kullanılacağına karar verilerek sistem için en ideal yöntemin kullanılması ile başarılı sonuçlar elde edilmektedir (Torabi vd. 2016:201-218).

Risk yönetiminin temelini oluşturan risk değerlendirmesi ise, tehlikeli ya da istenmeyen sonuç doğuracak uygulamaların ya da belirli durumlarda bünyesinde risk barındıran işlemlerin analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Risk değerlendirmesinin genel amacı sağlık, güvenlik ve teknik konular açısından risk derecelerini belirlemek, bu risklerin meydana gelme olasılıklarını / sıklıklarını tespit etmek ve olası etkilerini araştırmaktır (Snedaker 2013:22).

- **İş Sürekliliği Uygulamaları için Risk Değerlendirmesi**

İş kesintisi, acil durum, kriz ve felaket gibi olasılığı düşük olaylar karşısında kayıpların azaltılması ve faaliyetlerin en kısa zamanda tekrar başlatılabilmesi için risk değerlendirmeleri işletmelere öngörü sağlayan önemli çalışmalardır. Doğru ve uygun yapılmış bir risk değerlendirmesi işletmelerin iş sürekliliğine engel olabilecek tüm iç ve dış tehlikeleri gözler önüne sermektedir. Aksi durumda ise işletmenin iş sürekliliği sistemi içinde öngörülen kesinti sonrası işletmeyi ayağa kaldırmaya yarayacak stratejik hedefler yakalanamayacaktır. Ayrıca topluma sağlanacak katma değer ve faydanın etkinliğini kaybetme riski söz konusu olacaktır. İşletmeler risk değerlendirmeleri ışığında uygun iş sürekliliği stratejilerini belirler ve programlayabilirler (Barnes 2002:57-90).

### **2.2.1.1. Risk Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışmaları**

ISO tarafından 2009 yılında ISO 31010-2009 (Risk Yönetimi – Risk Değerlendirme Teknikleri) temel kılavuzunu yayınlamıştır. Kılavuzda risk değerlendirme sürecinde; risklerin nasıl tanımlanacağı, analiz edileceği ve değerlendirileceğini hakkında bilgiler sunar. Risk tanımlama aşaması risklerin farkında olunması, bulunması ve kayıt işlemlerinden oluşur. Risk analizi aşaması ise riskin etki ve olasılığının belirlenmesi işlemlerinden oluşur. Risk değerlendirme aşamasında ise risklerin işletme için önem derecelerinin belirlenerek sınıflandırılması işlemlerinden oluşur. ISO 31010 standardı risk değerlendirme için birçok yöntem önermektedir. Bunlardan bazıları şunlardır (Kohl 2020:173-187).

- **Beyin Fırtınası:** Uzman ve deneyimli kişilerden oluşan ekibin olası risklerin belirlenmesi, ölçütlerin oluşturulması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi aşamaları için serbest bir şekilde görüşlerini beyan ettikleri bir yöntemdir.

- **Yapılandırılmış Görüşme:** Risk değerlendirilmesi kapsamında farklı uzmanlık alanındaki personelle önceden hazırlanmış soru seti ile görüşme gerçekleştirilmesidir.
- **Yarı Yapılandırılmış Görüşme:** Görüşmeler soru seti ile başlamasına rağmen daha serbest ve doğaçlama şeklinde yapılabilmektedir.
- **Kontrol Listeleri:** Risk değerlendirmelerinde en çok kullanılan, basit ve hızlı bir yöntemdir. Standartlar, daha önce yaşanmış deneyimler ve literatür sonucunda ortaya çıkarılmış kontrol listelerinin kullanıldığı yöntemdir.
- **Kritik Kontrol Noktaları ve Tehlike Analizi (HACCP):** Gıda güvenliğini sağlamak amacıyla yapılan bir risk değerlendirme yöntemidir.
- **Senaryo Analizi:** Gelecekte gerçekleşebilecek riskleri ortaya çıkarmak için geliştirilen bir yöntemdir. Olası olaylar için en iyi, en kötü ve beklenen durum senaryo kümeleri oluşturulur. İş Etki Analizi: İşletmenin kritik faaliyetlerinde oluşabilecek kesinti risklerini belirlemeyi amaçlayan yöntemdir (Kohl 2020:373-652).
- **Risklerin Gerçekleşme Olasılığı, Ölçülmesi ve Analizi:** Risk analizi risklerin ortaya çıkartılması için kullanılan yöntemler bütünüdür. İşletmelerin iş sürekliliklerini sağlamaları, alacakları stratejik kararlar ile olmakla birlikte, bu kararlar risk parametresi ile birebir ilişkilidir. Risk analizi ile ortaya çıkan veriler risklerin değerlendirilip ya da değerlendirilmeyeceğini ortaya çıkarır. Bu süreçte ağırlıklı risk oranları hesaplanarak risklerin önem dereceleri belirlenir. Böylece önlem alınıp alınmayacağına ve hangi konularda analiz süreçlerinin devam edeceğine karar verilir (Hiles 2014:137-143).

Risk analizi ile riskler en iyi şekilde anlaşılabilir ve değerlendirilir. Risk analizi; risklerin kaynaklarını, kök nedenlerini ve etkilerini ve gerçekleşme olasılıkları hakkında bilgiler verir. Doğru şekilde ölçeklendirilmiş risk analizi olayların gerçekleşme olasılığının, etkisinin ve doğurduğu sonuçların doğru tespitini sağlar (Kliem ve Richie 2015:141).

Risk analizinin doğru şekilde yapılması risk değerlendirme aşamasında risklerin doğru saptanmasına önemli katkı sağlar. Risk analizinde nicel ve nitel yöntemler kullanılabilir. Bir risk analizinin etkin olması; karmaşıklıktan

kaçınılmasına, iş süreçleri odaklı olmasına, personel katılımının sağlanmasına, objektif olmasına ve ölçülebilir sonuçlar vermesine bağlıdır (Tucker 2014:91-101).

### **2.2.1.2. Risk Yönetiminin İş Sürekliliği ile İlişkisi**

İş sürekliliğini planlarken beş temel aşamaya dikkat etmek gerekmektedir.

- İş kesintine neden olabilecek potansiyel olayların belirlenmesi ve tanımlanması,
- İş kesintine neden olabilecek potansiyel olayların etkilerinin ölçülmesi,
- İş kesintine neden olabilecek potansiyel olayların en aza indirilebilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve tanımlanması,
- İş kesintilerinin gerçekleşmesi durumunda verilecek tepkinin ve faaliyetin geliştirilmesi,
- Gerçekleşen iş kesintileri sonrası toparlanma döneminde iş sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Yukarıda bahsi geçen tüm iş sürekliliği temel aşamalarının risk yönetimi odaklı olduğu görülmektedir. İş sürekliliği prensiplerine göre işletmenin kritik faaliyetleri risklerle karşı karşıyadır. Tüm riskler ölçülebilir ve derecelendirilebilir. İşletmeler olası etkileri belirlenmiş riskler gerçekleşmeden önce tahmin edebilir. Bu durum işletmelere risklere karşı önlem alma fırsatı verir. Tüm bu bahsedilen aşamalar basit gibi görünse de uygulamaya geçirilmesi çok zahmetlidir. Bunun nedeni ise iş sürekliliğinin anlaşılabilmesi ve risk yönetim uygulamalarının gerçekleştirilememesidir (Hiles 2014:213-215).

**Risklerin Önceliklendirilmesi:** Genellikle risk değerlendirmesi sonuçlandırıldıktan sonra riskler önem ve önceliklerine göre sıralanarak iş sürekliliği planlarına alınır. Risklerin sıralanması farklı kriterler dikkate alınarak yapılabilmekte olup bunların başında fayda/maliyet dengesi ve risk puanlarıdır. Temel olarak risklerin puanlandırılması ise olasılık, frekans ve etki boyutlarına göre yapılabilmektedir. Risk puanları ve fayda/maliyet dengesi de göz önünde bulundurularak önem ve öncelik sırası belirlenir (De Oliveira vd. 2017:616-633).

### 2.2.1.3. İş Etki Analizi Çalışmaları

İş etki analizi iş sürekliliğinin temel aşamalarından biridir. Bu analiz işletmenin yapısını, iş süreçlerini inceler ve olası iş kesintileri hakkında bilgiler sağlar. İş kesintisi süreçlerinde oluşan yasal, ekonomik, itibar vb. etkilerinin belirlenmesini sağlar. Ürün ve hizmetlerin sürdürülmesi sırasında kritik iş süreçlerinin belirlenmesi ve bunların sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli olan öncelikli faaliyetlerin belirlenmesini de sağlayan bir analizdir. İş etki analizi çalışmaları şu aşamalardan oluşur.

- İş süreçlerinin belirlenmesi,
- İş etki analizi çalışmalarının belirlenmesi,
- Süreçlerin önceliklendirilmesi,
- Bağımlılıkların ve kaynakların belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin oluşturulması,
- İş sürekliliği planlarının hazırlanması,

Uluslararası standart kuruluşlarınca hazırlanmış herhangi bir iş etki analizi standardı mevcut değildir. Ancak uygulamaların hayata geçirilmesinde yönetim sistemi standartlarının dikkate alınması yararlı olacaktır. Bu nedenle iş etki analizi sonuçlarının doğru ve etkin olabilmesi için üst yönetimin desteğinin alınması önemlidir. Ayrıca iş etki analizi yapılırken güncel ve doğru veriler girilmelidir (Drewitt 2013:39-40).

İşletmelerin genellikle kaosları, krizleri, felaketleri ve iş kesintilerine ne zaman ve ne kadar etkiyle yakalanacağı konusu belirsizlik içermektedir. Tüm bu belirsiz olaylar gerçekleştikleri takdirde nasıl aksiyon alınacağı sorusuna yanıt bulmak iş sürekliliğinin temel konularındandır. Bu nedenle iş sürekliliği yönetiminin doğru, geçerli, kapsamlı ve test edilmiş planlara gereksinimi vardır. Gerekli stratejik iş sürekliliği planlarının hazırlanmasında geçerli ve güvenilir bir yöntem ile hazırlanmış iş etki analizi çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Rostami vd. 2017:179-188).

İş etki analizi, işletmelerin kritik iş süreçlerinin yürütümü sırasında ortaya çıkabilecek tehdit ve tehlikeler sonucunda, oluşabilecek iş kesintileri nedeniyle uğrayacakları zararın tahmin edilmesi işlemidir. ISO 22301 Standardına göre iş etki analizi işin kesintiye uğraması halinde etkisinin analiz edilmesi sürecidir. İşletmeler iş

etki analizi sırasında kritik faaliyetlerini belirler, kesintiler olduğu takdirde etkisinin ne olacağını hesaplar; önem ve önceliklerine göre sıralarlar. Kısaca iş etki analizi ile işletmenin faaliyetleri esnasında yaşayabileceği iş kesintileri nedeniyle ortaya çıkabilecek etkilerin nicel ve nitel yönden belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece iş sürekliliği yönetimi, iş etki analizinin aşamaları olan kritik iş süreçlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, bağımlılık ve kaynakların belirlenmesi ile ortaya çıkan sonuçlar ışığında stratejik iş sürekliliği planlarını oluşturur. Bu planlar iş kesintilerinin minimum düzeyde tutacak, kesinti olduğunda faaliyetlerin en kısa zamanda nasıl başlayacağı için alınacak aksiyonları ve gerekli olan kaynak gereksinimlerin ne olduğu ile ilgili planları içerir (TS EN ISO 22301 2020).

İş etki analizi çalışmaları sonucu ortaya çıkan bulgular ile rapor hazırlanır. İş etki analizi raporu kritik iş fonksiyonlarını ve gerekli faaliyetlerini, bu faaliyetlerdeki kesintilerin zaman içindeki etkileri, bu faaliyetlerin yürütümü esnasında gerçekleşen iş kesintileri için maksimum kabul edilebilir süre, faaliyetler için hedeflenen yeniden başlama süresi ve kaynaklardan oluşmaktadır (Sikdar 2017:151-175).

ISO 22301 iş etki analizinin hazırlanması sırasında kullanılacak belirli bir yöntem önermemektir. Ancak bu standart iş etki analizinde kullanılacak yöntem ve analizlerin sistematik olması, biçimsel olması ve yazılı hale getirilmesini önermektedir (TS EN ISO 22301 2020).

İş etki analizi yapılırken iç ve dış bağımlılıklar dikkate alınarak süreçler değerlendirilmelidir. İç süreçler işletme içinde yapılan faaliyetleri oluşturmaktadır ve belirsizlikleri daha az olduğu için daha kolay kontrol altında tutulabilmektedir. Dış bağımlılıklar ise dış paydaşların faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örneğin tedarikçilerin değerlendirilmesi sırasında kritik iş süreçlerini ne kadar etkiledikleri ve ne kadar iş kesintine neden olabilecekleri hesaplanarak iş sürekliliği yönetimine rapor edilmelidir (Sikdar 2017:39).

### **2.2.2. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi**

İş etki analizi; olası iş kesintilerinin iş süreçlerine ve bu nedenle işletmeye olan etkilerinin belirlenmesidir. İş etki analizinin ortaya konması için tüm iş süreçlerinin analizi yapılır.

İş etki analizi kritik fonksiyonlar olarak aşağıda belirtilenleri içermelidir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumunu destekleyen faaliyetlerin tespit edilmesi,
- Söz konusu bu faaliyetlerin yerine getirilmemesinin zaman içerisindeki etkilerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kabul edilebilir en düşük seviyedeki faaliyetlerin yeniden başlatılması için önceliklendirilmiş zaman cetvellerinin düzenlenmesi, söz konusu faaliyetlerin yeniden başlatılmasının etkilerinin kabul edilemez hale geldiği sürenin dikkate alınması,
- Tedarikçiler, işletme dışındaki paydaşlar ve ilgili diğer taraflar da dahil olmak üzere, söz konusu faaliyetlerdeki bağımlılıkların tespit edilmesi ve kaynakların desteklenmesidir (Torabi vd. 2014:201-218).

Nedeni ne olursa olsun iş kesintileri işletmelere finansal, itibar ve müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle iş kesintilerinin olabileceği faaliyetler belirlenir ki bunlar kritik iş süreçleridir. Ancak her iş kesintisine neden olabilecek kritik iş süreçleri aynı önem ve önceliğe sahip olmayabilir. Kritik bir iş sürecinin kesintisi halinde müşteri kaybı, itibar kaybı, gelir kaybı, şirket hisse değerinin düşmesi, ceza ve yaptırımlar vb. farklı etkileri olabilmektedir. Bu nedenle etki türlerine göre puanlamalar yapılarak önceliklendirme yapılmalıdır. Kritik süreçlerde gerçekleşebilecek iş kesintilerinin tahmini sürelerinin de belirlenerek önceliklendirme için birer parametre olarak değerlendirilmelidir. Tüm etki türleri ve diğer parametreler de göz önünde bulundurularak belirlenmiş olan kritik iş süreçlerinin önceliklendirme işlemi yapılır. Yapılan bu çalışma iş etki analizinin yapılmasında önemli katkı sağlamaktadır (Sikdar 2017:85).

### **2.2.3. İş Sürekliliği Planı**

İş sürekliliği planı olası iş kesintilerinde işleyişin tekrar başlatılabilmesi için yapılması gereken tüm çalışmaları kapsayan bir belgedir. İş sürekliliği planı iş kesintisine neden olabilecek risklerin belirlenmesi, önlenmesi ve yönetilmesi, kriz ve acil durumların yönetimi, iş kesintileri gerçekleştiğinde normale dönüş unsurlarından oluşmaktadır. İş sürekliliği planlarının başarılı olabilmesi, risk değerlendirmelerinin ve iş etki analizlerinin kapsamlı yapılmasını gerektirmektedir. İş sürekliliği planlarının hazırlanması oluşturulan bir ekip tarafından yapılmalı ve üst yönetimin tam desteğini

almalıdır. Ayrıca ayrılacak insan ve finansal kaynaklar da sürecin başarılı olmasını sağlayacaktır. ISO 22301 standardına göre iş sürekliliği planı kısaca aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (TS EN ISO 22301 2020).

- Olası iş kesintilerinin öncesi için ve ayrıca sonrasında müdahale edecek ekibin planlanması,
- Müdahale sürecinin planlanması,
- İş kesintilerine neden olabilecek acil durumlar sırasında çalışanlar ile iş sürekliliği sorumluların nasıl iletişime geçeceği ile ilgili plan,
- İş kesintisi sonrası önceden belirlenmiş sürelerde kritik iş süreçlerinin tekrar nasıl ve ne zaman başlatılacağı ile ilgili planlar,
- Kriz ve kaos durumlarında medya ile iletişim detay planı,
- İş kesintisi sonrasında işletmenin yeniden normale dönüş süreci ile ilgili plandır.

#### **2.2.4. Acil Durum Yönetimi**

İşletmenin tümünde ya da bir kısmındaki normal işleyişi sekteye uğratabilecek ve acil müdahale gerektiren kriz ve tüm olaylar acil durumdur. Acil durum yönetimi işletmenin acil durumlarda yapacağı faaliyetleri planlar, uygular ve denetler. Acil durum yönetimi öncelikli olarak ilk yardım, söndürme, tahliye, haberleşme vb. ekipleri belirler ve görev tanımlarını ilgililerine iletir. Ayrıca yönetim acil durum ve tatbikat planları yapar ve tatbikatların periyodik aralıklarla gerçekleştirmesini sağlar (Supriadi vd. 2018:41-73).

**İşletmelerde Olağanüstü ve Acil Durum Planı:** Acil durum planı; işletmelerin kuruluşundan başlayarak, oluşabilecek acil durumların saptanması ve bunlardan kaynaklanan olumsuz etkilerin azaltılması ve engellenmesi için önlemlerin alınması, acil durum ekibinde görev alacak kişilerin seçilmesi, acil durumlarda müdahale ve tahliye metotlarının belirlenmesi, yazılı hale getirilmesi, acil durum planlarının dönemsel olarak yenilenmesi aşamalarından oluşur (Snedaker 2013:76-77).

### 2.2.4.1. Uygulama (Kriz Yönetimi - Felaket Kurtarma-Risk Azaltma)

Günümüz işletmelerinde oluşabilecek herhangi bir iş kesintisi veya tamamen sistemlerinin işlemez hale gelmesi üretim ve hizmet verdikleri tüketiciler tarafında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Özellikle işletmelerin sistemlerini işlemez duruma getirecek en önemli nedenlerin başında felaketler gelir. Felaketler acil ve olağan üstü durumlardır. Doğal şekilde veya insanlar tarafından ortaya çıkartılabilir. İş sürekliliğini etkileme açısından felaketleri kaynaklarına göre Tablo 2.4’de verilmiştir.

**Tablo 2.4:** Felaketlerin Kaynaklarına Göre Sınıflandırılması

<b>Doğal felaketler</b>	<b>İnsan Kaynaklı</b>	<b>Doğal ve insan kaynaklı</b>
Deprem	Savaş	Enerji kesintileri
Sel baskınları	Terörizm	İletişim kesintileri
Kasırğa ve fırtınalar	Sabotaj	Ulaşım kesintileri
Yangın ve patlamalar	Ayaklanmalar	
Heyelan	Grevler	
Tsunami	Siber saldırılar	
Pandemi		

\*Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Felaket yaşanması sonucu işletmeler olumsuz etkilenecek ve buna bağlı olarak iş süreçlerinde günler ve haftalar süren kesintiler söz konusu olabilecektir. Tüm işletmeleri kapsayacak şekilde sistemlerinin olumsuz etkilenmesi tüketicileri mağdur edecektir. Özellikle gıda sektörü işletmeleri yaygın bir şekilde topluma hizmet ettikleri için sistemlerinin durması toplum sağlığı açısından maliyeti yüksek problemlere neden olabilecektir. Bu nedenle gıda sektörü işletmelerinin tüm felaketlere hazırlıklı olmaları ve felaketlerin meydana geldiği süre boyunca iş sürekliliğini devam ettirmeleri beklenmektedir (Snedaker 2013:121-150).

İşletmelerde risklerin azaltılma çalışmaları için öncelikli olarak iç ve dış olası tehlikelerin saptanma süreci başlatılır. Bu tehlikelerin sıklık oranları ve şiddetleri dikkate alınarak risk analizi yapılır. Böylece riskler niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmiş olur. Daha sonrasında risklerin önlenmesi ve azaltılması için kontrol ve önleme faaliyetleri gerçekleştirilir. Tüm bu süreçler risk azaltma çalışmalarını ifade etmektedir. Riskler analiz edilirken tehlike kaynağı, sonuçları ve olasılıkları dikkate



alınarak çok iyi değerlendirilmelidir. Bunun sonucu olarak olaylar ve bu olayların potansiyel sonuçları daha gerçekleşmeden önlemler alınmış olacaktır. Böylece doğru bilgi ve veriler ışığında en iyi ve gerçekçi tahminlerde bulunabiliriz (Tucker 2014:91-106).

### **2.2.5. İş Sürekliliği Stratejisinin Belirlenmesi**

Stratejinin tespit edilmesi ve seçilmesi, iş etki analizi ve risk belirlemeden elde edilen sonuçlara dayanmalıdır. İşletme aşağıdaki hususlar için uygun iş sürekliliği stratejisini tespit etmelidir:

- Öncelikli faaliyetlerin korunması,
- Öncelikli faaliyetlerin ve bu faaliyetlere bağımlı olanların düzenli hale getirilmesi, sürekli kılınması, yeniden başlatılması ve kurtarılması ve kaynakların desteklenmesi,
- Etkilerin azaltılması, etkilere müdahale edilmesi ve etkilerin yönetilmesi.
- Stratejinin tespit edilmesi, faaliyetlerin kaldığı yerden sürmesi için önceliklendirilmiş zaman cetvellerinin onaylanmasını içermelidir. İşletme tedarikçilerin iş sürekliliği yeteneklerinin değerlendirilmelerini yapmalıdır (Drewitt 2013:100-112).

### **2.2.6. İşletme İş Sürekliliği Stratejilerinin Geliştirilmesi**

İş sürekliliği Strateji Geliştirme Çalışmaları (PUKÖ – Uygulama) kullanılarak yapılmalıdır. Bunun için yapılması gereken; iş sürekliliği yönetim stratejilerinin ve strateji seçeneklerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bunlar ise bilgi teknolojisi, haberleşme, insan kaynağı, tedarikçiler ve paydaşlar stratejileridir.

İşletmeler süreçlerini yönetirken ortaya çıkabilecek ve işleyişi olumsuz yönde etkileyebilecek riskleri detaylı bir şekilde göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda en kötü senaryo da dahil tüm senaryolar dikkate alınmalı; operasyonel anlamda nelerin yapılması gerektiği stratejik olarak belirlenmelidir. İş kesintilerine karşı iş kurtarma faaliyetlerinin önceliklerine göre çalışan, müşteri, paydaş, yasal zorunluklar, marka, tesis ve ekipman gibi tümü iş etki analizi ile derecelendirilerek iş sürekliliği stratejileri oluşturulmalıdır.

İnsan kaynağı açısından iş sürekliliği stratejilerinin en önemli sonucu personeli olağanüstü durumlar da dahil her zaman çalışır durumda tutmamaktır. Personelin kesintisiz çalışır olması, yalnızca kritik iş fonksiyonlarının yani üretkenliğin sürdürülmesi anlamına gelmez, aynı zamanda verilerin korunmasını da gerektirir. İşletmeler uzaktan erişim teknolojilerine bir diğer ifadeyle bilgi teknolojilerine olan yatkınları sayesinde; olumsuz durumlarda personeline uzaktan çalışabilme olanağı sunmalarını sağlayarak rakiplerinden birkaç adım daha önde olabilirler. Personelin uzaktan çalışabilme olanaklarına ek olarak, acil durumlarda ne yapması gerektiğini ve ekip liderlerinin kimler olduğunu önceden bilebileceği bir planı oluşturulmalıdır. Hazırlanan iş sürekliliği stratejik planının uygulanabilir ve işlevsel olması; üst yönetim tarafından onaylanması, desteklenmesi ve bu planın tüm işletme çalışanları tarafından bilinmesi ile olur. Bilgi teknolojisi stratejilerin oluşturulması ile veriler korunur; böylece kritik fonksiyonların devamlılığı sağlanır. Bilgi teknolojisi stratejileri; işletmelerin olumsuz veya olağanüstü durumlarda, plansız bir şekilde çevrim dışı kalması nedeniyle çalışanların kritik uygulama ve verilere ulaşımına alternatif yollar belirler. İşletmelerin iş sürekliliği sağlanırken çalışanın güvenliği de gözetilmelidir. Hiç bir şey çalışanın güvenliğinden daha önemli değildir. İşletmeler iş sürekliliği stratejilerini bu düstura göre şekillendirmelidir. Bunun için acil durumlar için müdahale ekipleri oluşturulmalı ve eğitimleri verilmelidir (Horváth ve Cism 2013:133-141).

### **2.2.7. İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Uygulanması**

İşletme kesintiye neden olan ihlal olayını yönetmek amacıyla iş sürekliliği prosedürlerini oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmeli; iş etki analizinde tespit edilen kurtarma amaçlarını esas alarak faaliyetlerine devam etmelidir. İşletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak ve kesintiye neden olan bir ihlal olayının yönetimini yerine getirmek için prosedürleri (gerekli sözleşmeler de dâhil olmak üzere) yazılı hale getirmelidir.

Prosedürler;

- Uygun bir iç ve dış iletişim protokolü oluşturmalı,
- Kesinti sırasında atılacak ilk adımlara yönelik olmalı,

- Öngörülmeven tehditlere ve değişen iç ve dış koşullara cevap verecek şekilde esnek olmalı,
- İşlemlerde kesinti yaşanmasına neden olma olasılığı bulunan olayların etkilerine odaklı olmalı,
- Belirtilen varsayımlara ve karşılıklı bağımlılık analizine dayanılarak geliştirilmeli,
- Uygun risk azaltma stratejilerinin gerçekleştirilmesiyle sonuçların en az seviyeye indirilmesinde etkili olmalıdır (Kohl 2020:149-152).

**Dokümantasyon:** İş sürekliliği planları oluşturulmadan önce referans alt plan ve prosedürler belirlenir. Yapılan tüm referans prosedür çalışmaları, iş sürekliliği daha iyi işler duruma gelmesini kolaylaştıracaktır (Drewitt 2013:152).

**Tatbikatların Gerçekleştirilmesi:** İş sürekliliği planlarının geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için işletmenin iş kesintilerinde vereceği tepkileri ve refleksleri ölçmeli, iş sürekliliği ekibinin sorumluluk ve yetkilerini yerine getirme derecelerini görmek ve personelin iş sürekliliği hakkındaki bilgi ve becerilerini artırmak amaçlı tatbikatlar düzenlemelidir (Tucker 2014:165).

**İç Denetimler:** İç denetim; iş sürekliliği süreçlerinde oluşabilecek açıkları, kaynakların yanlış yerlere aktarılma sorununu ve etkin olmayan uygulamaların varlığını saptayarak raporlar ve böylece işletmeye yarar sağlar (Hiles 2014:454-462).

**Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme izleme, ölçüm, analiz ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Yönetim sisteminin uygulanabilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi amacı ile tüm aşamalar için kriterler belirlenir. Performans değerlendirme amacıyla yapılacak olan iç denetim ve yönetimi gözden geçirme çalışmalarının nasıl olacağı ile ilgili yöntemleri de içermektedir (Hiles 2014:454-462).

**Farkındalıklar:** İşletmenin kontrolü altında çalışan personel;

- İş sürekliliği politikasının,
- İş sürekliliği yönetim sisteminin yönetim performansına ve etkinlik artışına yaptığı katkının,
- İş sürekliliği şartları ile uyumsuzlukların sonuçlarının,

- Kesintiye neden olan ihlal olayları sırasında yapılması gereken görevlerinin farkında olmalıdır (Estall 2012:59-65).

**Kaynaklar:** İşletmeler iş sürekliliğinin tesis edilmesi, gerçekleştirilmesi, sürdürülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli kaynakları saptamalı ve sağlamalıdır (Estall 2012:23).

**İşletme İçi İletişim:** İşletme, aşağıda yazılı olanlar da dâhil olmak üzere, iş sürekliliğiyle ilgili iç ve dış iletişim ihtiyacını belirlemelidir:

- Neyin duyurulacağı,
  - Ne zaman duyurulacağı,
  - Kime duyurulacağı.
- İşletme,
- İşletme çalışanları ile ilgili taraflar arasında iç iletişim,
  - Müşteriler, paydaşlar, toplum ve ilgili diğer taraflarla dış iletişim,
  - İlgili taraflardan gelen bildirim alınıp yazılı şekle getirilmesi ve yanıtların verilmesi,
  - Öneri sisteminin öngördüğü ulusal, bölgesel ve uluslararası tehditleri önleme uygulamalarının operasyonel kullanım amacıyla bünyeye uyarlanması veya kabul edilmesi,
  - Kesinti yaşanan bir ihlal olayı sırasında kullanılabilir iletişim vasıtalarının bulunmasının sağlanması,
  - Uygun makamlarla yapılandırılmış iletişimin kolaylaştırılması ve uygun görüldüğü yerde, yanıt veren birden fazla işletmenin ve personelin birlikte çalışabilmesine imkân sağlanması,
  - Olağan iletişimde kesinti yaşandığında kullanılmak üzere düşünülen iletişim yeteneklerinin işletilmesi ve test edilmesi için prosedürleri oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmelidir (Preen 2012:1-15).

### **2.2.8. Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler**

Uygunsuzluk ortaya çıktığında işletme:

- Uygunsuzluğu saptamalı,
- Uygunsuzluğa karşı aksiyon almalı,
- Uygunsuzluğun kapatılması için düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunmalı,
- Sonuçlarla ilgilenmelidir.

Aşağıda belirtilenleri yerine getirerek uygunsuzluğun meydana gelmemesi veya başka bir yerde tekrar ortaya çıkmaması için uygunsuzluğun nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla faaliyet ihtiyacını değerlendirmelidir:

- Uygunsuzluğun gözden geçirilmesi,
- Uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi,
- Mevcut veya potansiyel uygunsuzlukların belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların tekrar meydana gelmemesi veya başka bir yerde ortaya çıkmaması için düzeltici faaliyet gereksiniminin değerlendirilmesi,
- Gerek duyulan düzeltici faaliyetin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi,
- Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekli görülürse, iş sürekliliğinde değişikliklerin yapılması.
- İhtiyaç duyulan herhangi bir faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- Gerekli görülürse, iş sürekliliği yönetim sisteminde değişikliklerin yapılmasıdır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler uygunsuzlukların etkilerine yanıt verebilmelidir.

İşletme; uygunsuzlukların ve yapılan nihai işlemlerin içeriğinin ve herhangi bir düzeltici faaliyetin sonuçlarının kanıtı olarak yazılı bilgiyi muhafaza etmelidir (ISO 22301 2012:1-36).

### **2.2.9. Liderlik, Üst Yönetimin Desteği, Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirmesi**

Catering işletmelerinin üst yönetimi ve iş sürekliliği çalışmasını yürüten çalışanlar İSYS konusunda liderlik etmelidir. Örneğin üst yönetim İSYS çalışmalarına

katkı sağlamaları için çalışanları motive etmeli ve iş sürekliliği çalışmalarını yürüten çalışanlara yetki vererek tam destek olarak motive etmelidir. Üst yönetim İSYS çalışmalarında aşağıda belirtildiği şekilde liderliğini ve desteğini göstermelidir.

- İşletmenin amaçların İSYS ile stratejik yönüyle uyumlu olmasının gerekliliği,
- İşletmenin iş süreçleri ile İSYS koşullarının bütünleştirilmesinin sağlanması,
- İSYS için gerekli olan kaynakların sağlanması,
- Etkili İSYS'nin öneminin tüm çalışanlara duyurulması,
- İSYS'nin istenen sonuçları elde etmesinin sağlanması,
- İSYS'nin etkinliğini sürdürmek için çalışanların yönlendirilmesi ve desteklenmesi,
- Sürekli iyileştirmenin teşvik edilmesi,
- İş sürekliliği ekibini liderliklerinin desteklenmesidir.

Üst yönetim, işletmenin iş sürekliliğinin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sürdürmesini temin etmek amacıyla planlanan zaman aralıklarında iş sürekliliğini gözden geçirmelidir. Yönetimin gözden geçirmesi aşağıdaki konuları içermektedir (ISO 22301 2012:1-36):

- Daha önce yapılan yönetimin gözden geçirme çalışmalarının durumu,
- İş sürekliliği yönetim sistemiyle ilgili iç ve dış konulardaki değişiklikleri,
- Aşağıdaki eğilimler de dâhil olmak üzere iş sürekliliği performansı konusundaki bilgiyi,
- Uygunsuzluklar ve düzeltici faaliyetler,
- Değerlendirme sonuçlarının izlenmesi ve ölçülmesi,
- Denetim sonuçları,
- Sürekli iyileştirme fırsatlarını göz önüne almalıdır.

Üst yönetim İSYS politikalarına uygun stratejik kararlar alarak, çalışmalara liderlik eder, destek sağlar ve böylece çok daha hızlı yol alınır. Destek sadece ilgili politika ve prosedürlerin onaylanması şeklinde olmamalıdır. Üst yönetim İSYS'nin en önemli çalışmalarından olan risk değerlendirmesi, iş etki analizi vb. önemli

faaliyetlere aktif katılmalı, iş sürekliliği gereksinimlerini sağlamalı ve sürekli iyileştirmeyi desteklemelidir. Ayrıca belirli aralıklarla yönetimi gözden geçirme toplantıları yapmalı, çalışmalarını incelemeli, hedefler için performans değerlendirmeleri yapmalı, yeni hedefler belirlemeli, sistemin etkinliği ve uygunluğunu kontrol etmelidir (TS EN ISO 22301 2020:1-36).

### 2.2.10. Eğitim, Test, Tatbikatlar ve Güncelleme

**Tatbikatlar:** Tatbikatların amacı iş sürekliliğinin etkinliğini ölçmek ve gerçek felaketler için hazırlıklı duruma gelmeyi sağlamaktır. Yapılan tatbikatlar iş kesinti süreleri hakkında gerçekçi bilgi vermelidir. İş sürekliliğinin test edilebilmesi için genel çerçeveyi çizen bir tatbikat prosedürü hazırlanmalıdır. Hazırlanan prosedür genel hatları ile aşağıdaki sorulara yanıt vermelidir (Tucker 2014:165).

- Tatbikatların yıl içerisinde kaç kez yapılacak?
- Tatbikatlar için gerçekleştirilecek koordinasyon nasıl olmalı?
- Tatbikat yöntemleri nasıl olmalı?
- Tatbikat planı ve içeriği nasıl olmalı?
- Tatbikat sonuçlarının nasıl değerlendirileceği belirlendi mi?
- Tatbikat kayıtları nasıl tutulacak?
- Tatbikat sonucu ortaya çıkan uygunsuzluklar hangi DÖF'ler ile kapatılacak?

Günümüzde teknolojik gelişmelerin baş döndürücü biçimde ilerlemesinin yanında politik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin işletmelerin iş yapış şekillerini kökten değiştirmesi, iş kesintilerinin kapsamını da kökten değiştirebilmektedir. Geçmişte yapılan iyi uygulamalarda olduğu gibi tek başına teknolojiye odaklanmak yerine, iş sürekliliğini, işletmenin örgütsel yapısını ve paydaşlarını kapsayan stratejik bir konu olarak görmek gerekir. Bu nedenle işletmeler için stratejik bir yaklaşım olan iş sürekliliğinin gerçekleşmesinde catering sektörü yöneticilerinin algılarının önemi yadsınamaz. Bu bağlamda bir sonraki bölümde catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ve iş sürekliliği önündeki zorlukların anlaşılabilmesi için detaylı araştırma yapılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CATERING SEKTÖRÜ YÖNETİCİLERİNİN İŞ SÜREKLİLİĞİ ALGILARININ VE İŞ SÜREKLİLİĞİ GEREKSİNİMLERİNİ ETKİLEYEBİLECEK ZORLUKLARIN BELİRLENMESİ

Catering sektörünün, diğer sektörlerden farklı yapısı nedeniyle iş sürekliliği sağlamada farklı zorluklara sahip olduğunu öne sürülebiliriz. Gıda güvenliği sağlanmış kritik hammaddeler için alternatifleri bulma zorluğu, tedarik zincirinde gerçekleşen taşışların toplum sağlığını olumsuz etkilemesi ve sonuç olarak kamuoyuna yansması nedeniyle marka itibarının olumsuz etkilenmesi, sadece bunlardan bir kaçıdır. Bunlara ek olarak diğer sektörleri de ilgilendiren pandemi, deprem, beklenmeyen ekonomik krizler vb. olağanüstü olaylar catering sektörünün faaliyetlerinin kısa veya orta vadede durmasını, ancak toplu yemek hizmetine gereksinimin devamlı olması nedeniyle, bu işletmeler için büyük sorunlara dönüşebilmektedir. Catering işletmelerinin orta vadede hizmet verememesi tekrar faaliyete geçmesinin önünde en büyük zorluk olarak durmaktadır. Bu nedenle iş sürekliliği uygulamaları daha da önem kazanmaktadır. Catering sektörünün üretim sektörünün bir parçası olmasının yanında hizmet sektörünün tüm öğelerini de bünyesinde barındırması, sektör yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının anlaşılmasını gerektirmekte ve böylece iş sürekliliği çalışmalarına katkı sağlayacağı öne sürülebilmektedir.

#### 3.1. Araştırma Konusunun Kapsamı, Amacı, Önemi ve Sınırları

Catering sektörü; yapısı gereği iş sürekliliği yönetim sisteminin uygulama zorluklarını bünyesinde barındırmaktadır. Bunların arasında; gıda güvenliği sağlanmış kilit hammaddeler için alternatif kaynakları bulma zorluğu, tedarik zincirinde yapılabilecek taşışlar nedeniyle gıda güvenliği sağlanamamış ürün kaynaklı toplum sağlığı problemlerinin oluşması ve kamuoyuna yansması ve marka itibarının risk altında olması sayılabilir. Gıda taşış ve sahtekârlığı, gıda sabotajları ve gıda tedarik zincirinin karmaşıklığı gibi riskler catering sektörü üzerinde ciddi etkiler bırakabilecek sorunlar ve tehditlerdir. Bunun yanı sıra deprem, sel vb. doğal afetler nedeniyle



catering işletmelerinin kısa veya orta vadede faaliyetlerinin durması, yemek hizmetine olan gereksinimin devamlı olması nedeniyle büyük sorun ve müşteri güvensizliklerine neden olacaktır. Büyük tüketici kaybı nedeniyle bu işletmelerin tekrar faaliyete geçmesi çok zor ve olanaksız hale gelebilir. Bu nedenle catering işletmeleri için iş sürekliliğinin uygulanması daha da önemli hale gelmektedir. Catering işletmeleri diğer sektör işletmelerinde olduğu gibi uzun dönemli olarak yaşamlarını sürdürebilmeleri için sektörlerinde iş sürekliliğini sağlamaları gerekmektedir. Stratejik yönetim perspektifiyle bakıldığında, catering işletmelerinin iş sürekliliklerini sağlamaları için gıda güvenliğine odaklanmaları da gerekmektedir. Catering işletmeleri GGYS'yi doğru şekilde uygulamaları ile elde ettikleri yetenekler ile iş sürekliliklerini sağlamada avantaj yakalayabilecekleri öne sürülebilir (Peck 2006:1-193).

### **3.1.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırma ile catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. İş sürekliliğine yönelik sektör yöneticilerinin algılarını belirlemenin yanı sıra iş sürekliliği uygulamalarındaki zorlukların ortaya çıkartılması ve buna yönelik çözüm önerilerinin sunulması da ayrıca amaçlanmıştır.

Tüm sektörlerde olduğu gibi günümüzde ortaya çıkan olağanüstü olaylar catering sektörü faaliyetlerinde de kesintiye neden olmuştur. Catering sektörünün uygulamakta olduğu yönetim sistemlerinden kaynaklanan stratejik bakış açısı, kesintileri en aza indirebilecek bir yöntem olarak iş sürekliliği kavramını öne çıkarabileceğini düşündürmektedir. İş sürekliliği, işletmelerin temel faaliyetlerini sürdürürken olağan veya olağanüstü olaylar sonucu oluşabilecek kesintileri önceden belirleyerek analiz eden proaktif planları ve en kısa zamanda eski haline dönebilecek stratejik yaklaşımları kapsamaktadır. Sektörün öncelikli ve en önemli misyonu sağlıklı ve kaliteli yiyecekleri zamanında müşterilerine ulaştırarak servis edebilmeleri; bu işlevi sürekli ve kesintisiz olarak yapmalarını gerektirmektedir. Bu misyonun gerçekleşebilmesi ise iş sürekliliğinin sağlanması ile olanaklıdır.

### 3.1.2. Araştırmanın Önemi

Catering sektörü insan faktörünün önemli olduğu emek yoğun bir sektördür. Bu nedenle catering sektöründe iş sürekliliğinin sağlanmasında çalışanların ve özellikle yöneticilerin algıları yadsınamaz. Algılar duyularımız ile elde ettiğimiz bilgileri işleyen, anlam yükleyen bir yetenek ve bilişsel bir süreçtir. Catering sektörü üzerine yaptığımız iş sürekliliği algı çalışması verilerinin analizi ile elde ettiğimiz sonuçların ışığında ilgili sektöre iş sürekliliklerinin sağlanmasında çözüm önerileri getirerek önemli bir katkı sağlayacağımızı düşünmekteyiz. İş sürekliliği algısı üzerine literatürde çok az çalışma mevcuttur. Bu nedenle çalışmamamızın önemini bir kat daha artırmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre, araştırma konusunun çok az çalışılmış olması ve Türkiye’de bu kapsamda bir araştırmaya rastlanılmamış olması, alan literatürüne katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. Yöneticilerin iş sürekliliği algılarının ve iş sürekliliği uygulamalarının önündeki zorlukların belirlenmesi ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin getirilmesinin de catering sektörüne yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, iş sürekliliği algısının belirlenmesi için Türkiye’de yapılan ilk çalışma olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle literatüre katkı sağlaması açısından da önem taşımaktadır. Araştırmanın temel amacına ulaşmak için araştırmanın sorusu olarak belirlenen şu soruya yanıt aranmıştır. *“Catering sektörü yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde çalıştıkları firmanın yönetim yapısının, yönetim veya üretim bölümü çalışanı olmalarının, gıda güvenliği sorumluluklarının olmasının, firmalarının idari personel sayısının, firmalarının üretim personel sayısının, firmalarının bilgi işlem ve teknolojisi personeli sayısının, firmalarında üretilen yemek sayısının ve faaliyet türünün etkisi var mıdır?”* Araştırmanın sorusuna yanıt bulabilmek için hipotezler geliştirilmiştir. Kısaca bu tez çalışması ile catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları ve zorluk temaları belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.1.3. Araştırmanın Sınırları

Tez çalışmasının kapsamı, konusu ile sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada iş sürekliliği ile ilgili olmayan işletme riskleri ve catering sektörü dışında kalan işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmamız süresi ile sınırlı olmasından ötürü elde edilen bulgular çalışma süresi ile sınırlı olacaktır. Bu nedenle sonraki çalışmalar ile çalışmamızın bulguları arasında farklılıkların olması kaçınılmazdır. Bu durum diğer bir sınırlılığa neden olmaktadır. Buna ek olarak bulguların analizi ile ortaya çıkardığımız sonuçlar ve buna bağlı yaptığımız tüm öneriler yine elde ettiğimiz veriler ile sınırlıdır. Araştırmamız Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından kayıtlı ve onaylı toplu yemek hizmeti veren firmaları kapsamaktadır. Toplu yemek hizmeti veren lokanta ve restoranlar kapsam dışı tutulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Yukarıda belirtilen amaç, kapsam ve sınırlar dahilinde, bir araştırma modeli ve buna bağlı hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilebilmesi için nicel analiz yöntemlerinden anket ve bu sonuçları derinlemesine incelemek amacıyla nitel analiz yöntemlerinden odak grup görüşmesi kullanılmıştır. Böylece iş sürekliliği algılarını değerlendirebilmek için Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen “*Perceived Organizational Business Continuity*” ölçeği Türkçeye kazandırılmaya çalışılmış ve catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları ve iş sürekliliği uygulamalarının önündeki zorluklar araştırılmıştır.

#### 3.2.1. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmamızın hipotezlerini test ederken bağımsız ve bağımlı değişkenler kullanılmıştır. Bağımlı değişken; catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarıdır. Bağımsız değişkenler ise yönetim (organizasyon) yapısı, yönetim veya üretim bölümü çalışanı olması, idari personel sayısı, üretim personel sayısı, bilgi işlem ve teknolojisi personeli sayısı, üretilen yemek sayısı ve faaliyet türüdür. İki bölüm olarak tasarlanan anketimizde kullanılan değişkenler:

##### ***Bağımlı Değişken:***

- Catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları,

##### ***Bağımsız Değişkenler:***

- Catering sektörü firmalarının yönetim (organizasyon) yapısı,
- Catering sektörü firmalarında yönetim veya üretim bölümü çalışanı olması,
- Catering sektörü firmalarında gıda güvenliği sorumluluğunun olması,
- Catering sektörü firmalarının idari personel sayısı,
- Catering sektörü firmalarının üretim personeli sayısı,
- Catering sektörü firmalarının bilgi işlem ve teknolojisi personeli sayısı,
- Catering sektörü firmalarının ürettiği yemek sayısı,
- Catering sektörü firmalarının faaliyet türüdür.

### 3.2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları çalışmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın genel çerçevesi bağlamında test edilmek istenen hipotezler; çalışmanın değişkenleri de göz önünde bulundurularak, iş sürekliliği konusunda ilk olarak tasarlanmış ve daha önce uygulanmış olan Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen “*Perceived Organizational Business Continuity*” ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Literatür incelendiğinde daha önce yapılmış çalışmalarda; gıda ürün ve servisinin toplum sağlığı açısından risk oluşturabilecek tüm unsurlarının önceden belirlenmesi ve bu doğrultuda önleyici ve düzeltici faaliyetlerin oluşturulması ile tüketiciye sürekli güvenli gıda sağlama amaçlı ortaya çıkarılmış GGYS'nin güvenli gıda arzının sürekli olarak sağlanmasına olan büyük katkısı, işletmelerin iş süreklilikleri için çok önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Verbeke 2001:489-498; Vos 2000:227-255; Dani & Deep 2010:395-410; Garayoa vd. 2011:2006-2012). Geçmişte yaşanan BSE (Deli Dana Hastalığı), Dioksin, Şap Hastalığı, Kuş Gribi, Süt Tozlarında Melamin gibi toplum sağlığını ilgilendiren krizler gıda sektöründe iş sürekliliğinin sağlanmasını tehlikeye sokmuş ve büyük ekonomik kayıplara neden olmuştur. İş sürekliliğinin sağlanamamasının gıda sektöründe endişe kaynağı olması bu yönetim sistemin önemini daha da artırmaktadır (Peck 2006:1-193).

Bu bilgiler ışığında catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının test edilmesi amacıyla yaptığımız araştırmanın hipotezleri aşağıda belirlenmiştir.

**H<sub>1</sub>:**Catering sektörü firmalarının yönetim (organizasyon) yapısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>2</sub>**:Catering sektörü firmalarında yönetim veya üretim bölümü çalışanı olması, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>3</sub>**:Catering sektörü firmalarında gıda güvenliği sorumluluğunun olması, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>4</sub>**:Catering sektörü firmalarının idari personel sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>5</sub>**:Catering sektörü firmalarının üretim personeli sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>6</sub>**:Catering sektörü firmalarının bilgi işlem ve teknolojisi personeli sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

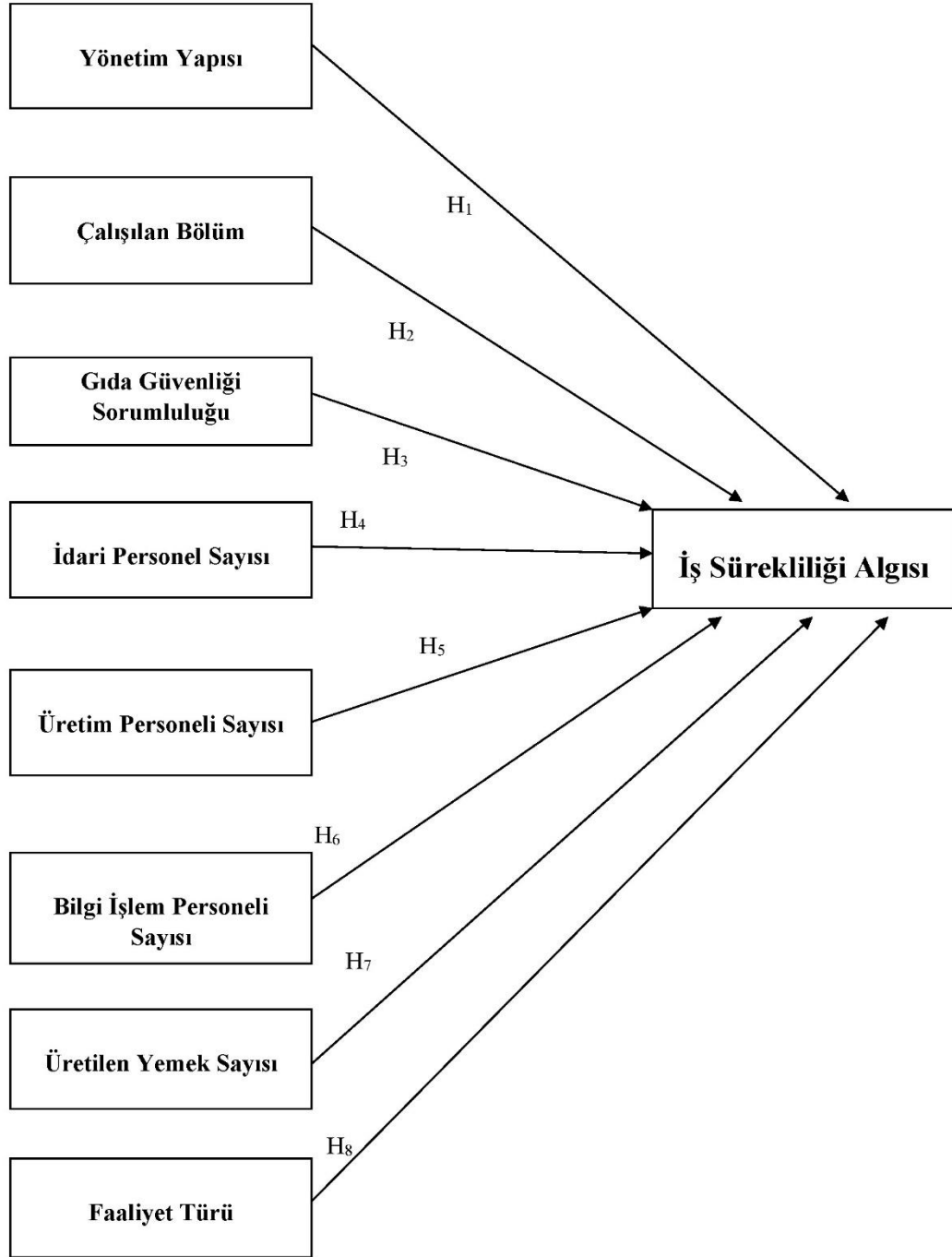
**H<sub>7</sub>**:Catering sektörü firmalarının ürettiği yemek sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

**H<sub>8</sub>**:Catering sektörü firmalarının faaliyet türü, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yaratır.

Catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları için Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen “*Perceived Organizational Business Continuity*” ölçeğinin iletişim yetenekleri, risk değerlendirmesi, IT (bilgi işlem) ve veri yedekleme, iş sürekliliğine yatırım, stratejik planlar, kritik fonksiyonların ve verilerin kurtarılabilirliği ve önceki afet / ciddi iş kesintisi deneyimleri maddeleri dikkate alınarak ölçülmeye çalışılmış ve oluşturduğumuz iş sürekliliği modeli açısından değerlendirilmiştir (Botha ve Von Solms 2004:328-337; Gibb ve Buchanan 2006:128-141, Jacobsen and Kerr 2011:97-106, ISO 22301).

Araştırmanın temel amacı ve belirlenen değişkenler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 3.1. 'de yer almaktadır.

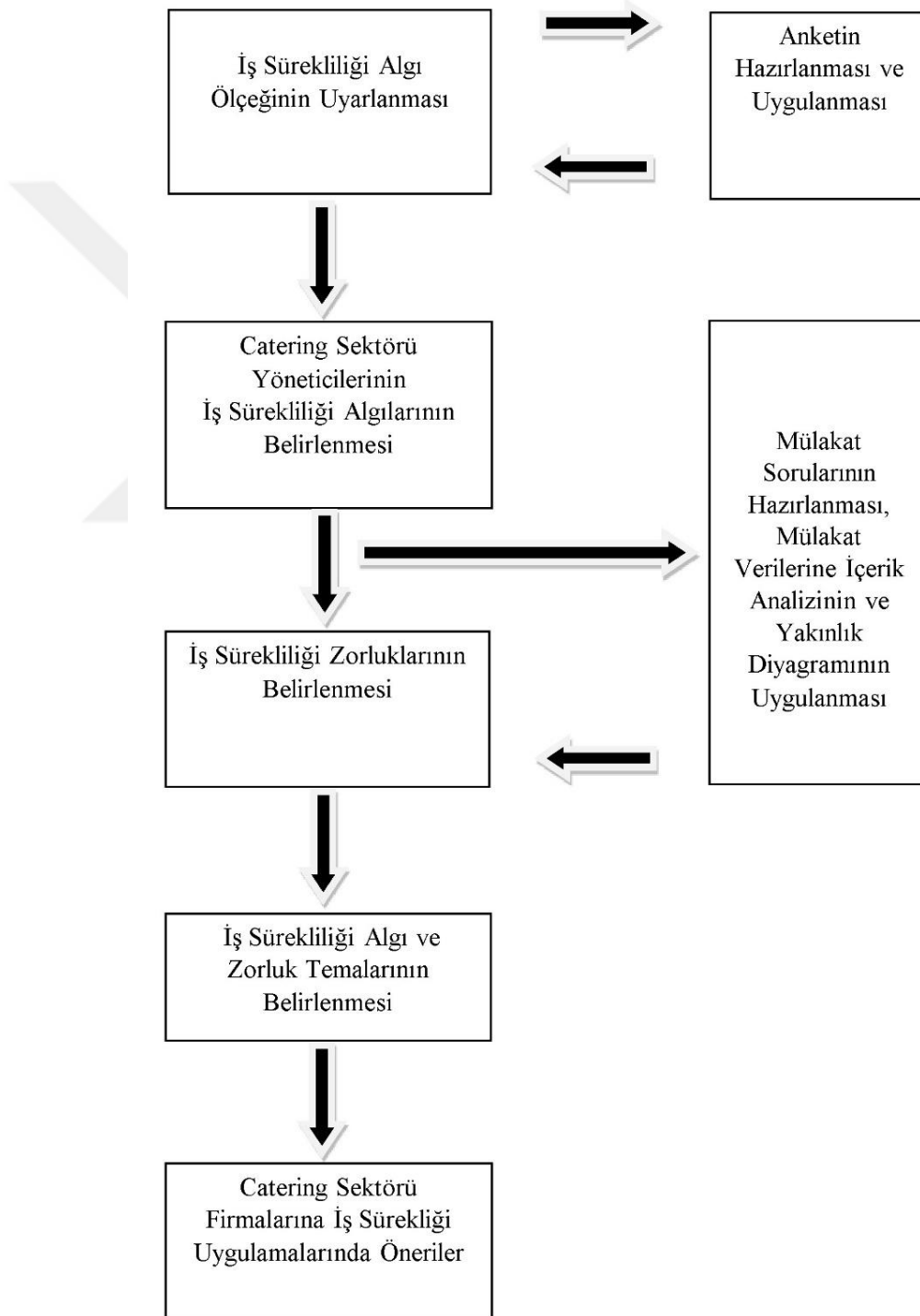
Şekil 3.1: Araştırma Modeli



### 3.2.3. Araştırmanın Akış Şeması

Araştırmanın süreçlerini ortaya koyduğumuz akış diyagramı; catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algıları, iş sürekliliği uygulamalarındaki zorlukların ortaya çıkarılması ve buna yönelik çözüm önerilerine ait bölümler arasındaki sıralamayı göstermektedir (Şekil 3.2.).

Şekil 3.2: Araştırmanın Akış Şeması



Araştırma akış sırasında öncelikli olarak iş sürekliliği algısı ile ilgili uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan nicel çalışma kapsamında hazırlanan anket catering sektörüne uygulanmış ve yöneticilerin iş sürekliliği algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında nicel verilerin analizi ile edilen bilgiler ışığında nitel analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızda nicel analizlerin yanında nitel analizler ile araştırma konusu derinlemesine incelenmiştir. Bu bağlamda iş sürekliliği algısının ve iş sürekliliği zorluklarının belirlenmesi için odak grup görüşmesi tasarlanmıştır. Odak grup görüşmesi verilerine içerik analizi uygulanmış ve iş sürekliliği algısını ve zorluklarını ortaya çıkartan ana temalar ve alt temaların olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda catering sektörüne iş sürekliliği uygulamalarında öneriler getirilmiştir.

### **3.3. İş Sürekliliği Algısı İçin Nicel ve Nitel Analizler**

Çalışmamızda catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla catering sektöründe iş sürekliliği algı durumunun ölçülmesi için nicel analiz yöntemlerinden anket çalışmasının yanı sıra, nitel analiz yöntemlerinden odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir.

#### **3.3.1. İş Sürekliliği Algıları İçin Yapılan Nicel Çalışmalar**

Bu tez çalışması kapsamında, Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin (Perceived Organizational Business Continuity) Türkçeye uyarlama çalışması yapılmış ve faktör yapısı incelenmiştir. İlk olarak 100 katılımcıdan gelen verilere, ön test kapsamında açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış ve uygunluğu görülmüştür. Daha sonra Türkçeye uyarlanan ölçek 315 katılımcıya uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda orijinal ölçekten farklı olarak tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen tek faktörlü yapının açıkladığı toplam varyans %57,20 ve ölçeğin yüksek güvenirlik katsayısı ,967 olarak bulunmuştur. Öncelikli olarak ölçeğin faktör analizlerine uygun olup olmadığını belirlemek için normallik analizleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği (,962) ve Bartlett's küresellik testleri (Sig. 0,000) gerçekleştirilmiş ve uygun olduğu görülmüştür. Daha sonra AFA sonuçlarının açıklanan toplam varyanslarına bakıldığında ölçeğin tek faktörlü olduğu anlaşılmış ve DFA ile bu durumun



gerçekleştiği görülmüştür. AFA’da “*Direct Oblimin*” döndürme yöntemi kullanılmış faktör yüklerine bakılmış ve 27 sorudan oluşan ölçeğin 2 sorusu faktör yükü düşük kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucu; 27 sorudan 16 soru içeren tek boyutlu bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır.

### **3.3.1.1. Nicel Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Nicel araştırmanın evrenini Türkiye’de Tarım ve Orman Bakanlığının tescillediği kayıtlı ve onaylı catering sektörü firmaları oluşturmuştur. Tarım ve Orman Bakanlığı’nın verilerine göre Türkiye’de 5176 catering firması faaliyet göstermektedir (TOB, 2021). Araştırma örnekleme N=315 olarak belirlenmiş olup örnekleminin evreni temsil etme gücündeki hata payı ve güven aralığı 0.5 olarak kabul edilmiştir. 5176 catering firmasından oluşan araştırma evrenini en iyi temsil edecek minimum örneklem sayısı 303 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç 315 olan örneklem sayısının evreni temsil etme gücünün yeterli olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç 315 olan örneklem sayısının evreni temsil etme gücünün yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın demografik verileri Tablo 3.1’de verilmiştir.

Anket çalışmasında catering sektörü yöneticilerine telefon, elektronik posta ve dernekler aracılığı ile ulaştırılmıştır. Araştırma örnekleme belirlenirken olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme tekniği, araştırmacının çalışması için gerekli gördüğü büyüklükteki örneklem sayısına ulaşıncaya kadar en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplamaya çalışmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018:132). Araştırma katılımcıların büyük çoğunluğunun (%88,6) şirketlerinin İstanbul’da bulunmasının nedeni ise kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuş olmasıdır. İstanbul’un önemli sanayi ve ticaret merkezlerinden birisi olmasının yanında işyerlerinin birçoğunun yemek hizmetlerini karşılamak için bu tür firmaları tercih etmesi, evreni temsil açısından araştırmamıza avantaj sağlamıştır.

### **3.3.1.2. Anket ve Ölçek Uyarlama Çalışması**

Catering sektöründe iş sürekliliği algısının belirlenmesinde Kirchner vd., (2005, 2013) tarafından geliştirilen “*Perceived Organizational Business Continuity*” ölçeği ve anketi uyarlanarak kullanılmıştır. Kısaca İngilizce olan anket çalışması uygun şekilde Türkçeye çevrilmiş, dil konusunda uzman görüşleri alınmış ve sektör

uzmanlarından alınan görüşler ile son şekli verilmiştir. Ölçek maddelerinin Türkçe 'ye çevirisinin ilk aşamasında, Türkçe ve İngilizce 'ye hakim iki uzmana ayrı ayrı çeviri yaptırılmıştır. Aynı zamanda Türkçe ve İngilizce 'ye hakim sektör deneyimi olan başka bir uzmana da çeviri yaptırılmıştır. Çeviri yapılırken çevirmenlerden uzun ve karmaşık cümlelerden kaçınmaları, ölçeğin hedef kitlesini dikkate almaları ve aşırı teknik terimlerden kaçınmaları istenmiştir. İkinci aşamada farklı uzmanlardan alınan üç çeviri metni, dil ve anlam bakımından birbiriyle karşılaştırılmış ve tek bir çeviri metni haline getirilmiştir. Üçüncü aşamada ise orijinal metin ile Türkçe çeviri arasındaki uyumun değerlendirilebilmesi için sektör deneyimi ve İngilizce dil yeterliliği olan başka bir uzmana verilmiştir. Dördüncü aşamada uyumu sağlanmış Türkçe metin farklı bir uzmana verilmiş ve İngilizce 'ye çevirmesi istenmiş ve her iki metin tekrar karşılaştırılarak uyumsuzlukları giderilerek çevirinin ön test öncesi şekli oluşturulmuştur. Son aşama olan ön testte, 30 katılımcıya Türkçe 'ye çevrilen anket verilmiş geri dönüşlerine göre çevirinin son şekli verilmiştir (Çapık vd. 2018:199-210). Araştırmanın anketi iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik değerlendirmelere, ikinci bölümde catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ölçümü ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket Likert ölçekli sorulardan oluşturulmuştur (Ek1).

### **3.4. Nicel Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi**

Araştırma kapsamında belirlenen örnekleme "*Perceived Organizational Business Continuity- Algılanan Örgütsel İş Sürekliliği*" ölçeğinden uyarlanarak oluşturulan anket uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen veriler kullanılarak bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Kirchner vd. (2005, 2013), algı ölçeğini geliştirmek için ön çalışmalarla belirledikleri soru havuzundan ön testler yardımıyla 27 soruluk bir anket geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri anket formuna faktör analizlerini uygulayarak 11 soruluk ölçek geliştirmişlerdir. Benzer bir yol izlemek adına, ölçek uyarlama çalışmasında 27 soruluk anket formunu kullanılması tercih edilmiştir. Gelen veriler üzerinden ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için normallik analizi yapılmış ve uygun olduğu belirlenmiştir. Türkçeye uyarladığımız iş sürekliliği algı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin testi için faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin yaptığımız AFA'da ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu; DFA'da da bu durumun gerçekleştiği görülmüştür. Yapılan faktör analizleri sonucu; 27 sorudan

16 soru içeren tek boyutlu bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Orijinal ölçekten farklı olarak 11 sorudan 5 soru daha fazla soru içeren ölçek yapısına ulaşılmıştır.

Anket verileri incelenmiş ve katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3.1 özetlenmiştir.

**Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Bilgileri**

<b>N=315</b>	<b>Değişken</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Şirketin Bulunduğu İl</b>	Afyonkarahisar	1	0,3
	Ankara	5	1,6
	Aydın	1	0,3
	Balıkesir	1	0,3
	Bursa	6	1,9
	Denizli	1	0,3
	Eskişehir	1	0,3
	Gaziantep	1	0,3
	İstanbul	279	88,6
	İzmir	6	1,9
	Kahramanmaraş	1	0,3
	Kastamonu	1	0,3
	Kocaeli	4	1,3
	Muğla	3	1,0
	Sakarya	1	0,3
	Samsun	1	0,3
	Tekirdağ	2	0,6
	Toplam	315	100,0
	<b>Faaliyete Başlama Yılı</b>	1850-1900	4
1951-2000		119	37,8
2001 ve üzeri		192	61,0
Toplam		315	100,0
<b>Yönetim Yapısı</b>	Ulusal	264	83,8
	Uluslararası	51	16,2
	Toplam	315	100,0
<b>Faaliyet Türü</b>	Taşıma ve Yerinde Üretim	235	74,6
	Yalnız Taşıma	38	12,1
	Yalnız Yerinde Üretim	42	13,3
	Toplam	315	100,0
<b>İdari Personel Sayısı</b>	1-25	159	50,5
	26-100	98	31,1
	101 ve üzeri	58	18,4
	Toplam	315	100,0
<b>Bilgi İşlem ve Teknolojisi Personeli Sayısı</b>	1-5	198	62,9
	6-10	72	22,9
	11 ve üzeri	45	14,3
	Toplam	315	100,0
	1-25	81	25,7

<b>Üretim Personeli Sayısı</b>	26-100	73	23,2
	101-500	93	29,5
	501-1000	32	10,2
	1001-5000	34	10,8
	5001 ve üzeri	2	0,6
	Toplam	315	100,0
<b>Yemek Üretim Sayısı</b>	101-1000	66	21,0
	1001-5000	69	21,9
	5001-10000	75	23,8
	10001-20000	40	12,7
	20001-30000	15	4,8
	30001-40000	7	2,2
	40001-50000	18	5,7
	50001 ve üzeri	25	7,9
	Toplam	315	100,0
<b>Çalışılan Bölüm</b>	Yönetim	283	89,8
	Üretim ve Organizasyon	32	10,5
	Toplam	315	100,0
<b>Gıda Güvenliği Sorumluluğu</b>	Var	237	75,2
	Yok	78	24,8
	Toplam	315	100,0
<b>Bulunulan Belgeler</b>	Kalite Yönetim Sistemi	285	90,5
	Gıda Güvenliği Yönetimi Sistemi	272	86,3
	İş Sürekliliği Yönetim Sistemi	35	11,1
	Çevre Yönetim Sistemi	184	58,4
	İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi	202	64,1
	Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi	79	25,1
	BRC	19	6,0

Katılımcılarla yapılan anket uygulamasında katılımcıların araştırmayla bağlantılı bazı demografik bilgileri alınmıştır. Bu kapsamda katılımcıların büyük çoğunluğunun (%88,6) şirketinin İstanbul'da bulunduğu; %61'inin şirketinin faaliyete başlama yılının 2001 ve üzeri olduğu; büyük çoğunluğunun ulusal ölçekte olduğu (%83,8); şirketlerin hem taşıma hem de yerinde üretim faaliyetlerini gerçekleştirdiği (%74,6); idari personel sayısının (%50,5), 1-25; IT personeli sayısının (%62), 1-5; üretim personeli sayısının ise sırasıyla 101-500 (%29,5), 1-25 (%25,7) ve 26-100 (%23,2) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şirketlerde üretilen yemek sayısının sırasıyla 5001-10000 (%23,8), 1001-5000 (%21,9) ve 101-1000 (%21) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların genel olarak yönetim bölümünde çalıştığı (%89,8), gıda

güvenliği sorumluluklarının bulunduğu (%75,2) bilgisi edinilmiştir. Şirketlerin %90,5'inde kalite yönetimi belgesi, %86,3'ünde gıda güvenliği yönetimi sistemi belgesi, %64,1'inde iş sağlığı ve güvenliği sistemi belgesi ve %58,4'ünde çevre yönetim sistemi belgesi bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan, uyarlanması ve geliştirilmesi planlanan iş sürekliliği algı ölçeği sorularının faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesi için normallik analizi yapılmıştır. Normallik analizinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında bulunması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2018:482). Tablo 3.2 değerlendirildiğinde soruların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı ve analize uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.2: İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin Normallik Analizi**

Soru	Çarpıklık	Basıklık
Şirketim, ev veya uzaktan çalışmaya olanak sağlamaktadır.	,043	-1,300
Şirketimin masa üzeri ve dizüstü bilgisayarları haftada en az bir kez yedeklenmektedir.	-343	-1,133
Şirketim, temel operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	-,889	,063
Şirketimin, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu mevcuttur	-,453	-,779
Şirketim verileri başka bir alanda eş zamanlı veya günlük olarak yedeklenmektedir.	-,549	-,858
Şirketim, risklerini belirlemek için fiziki saha değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	-,866	-,142
Şirketimin veri ve sistem yedekleri tesisin dışında yer almaktadır (asgari 8 km ve daha uzakta)	-,201	-1,234
Şirketim son üç yıl içinde en az bir medya krizi tecrübesi yaşamıştır.	1,146	,611
Şirketimin, kilit pozisyonları için yedekleme/ acil durum stratejileri mevcuttur	-,440	-,936
Şirketimde; şirketin tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.	-,890	,030
Şirketimin organizasyonu ve karşılaştığı potansiyel riskleri için uygun her türden yeterli sigortası mevcuttur.	-,221	-,966
Şirketimin, organizasyon geneli için geçerli güncel bir iş sürekliliği planı mevcuttur	-,275	-,691
Şirketim son üç yılda en az bir felaket veya ciddi bir aksama ile karşı karşıya kalmıştır.	,331	-1,227
Şirketimin iş sürekliliği planı düzenli aralıklarla test (tatbikat) edilmektedir.	-,286	-,789
Şirketim, mali operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	-,412	-,789

Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli insan kaynağı ayırdığımı düşünüyorum.	-,267	-1,045
Şirketimin, bir felaket durumunda (doğal afetler vb.) çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir planı mevcuttur.	-,439	-1,025
Şirketimin, şirket içinde gerçekleşebilecek dolandırıcılık, zimmete para geçirme veya diğer yasadışı faaliyetleri önlemek için resmi kontroller ve yetki devri sistemi mevcuttur.	,048	-1,108
Şirketimin son üç yıl içinde güncellenmiş bir stratejik planı mevcuttur.	-,471	-,947
Şirketimin, acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı mevcuttur	-,210	-,978
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik iş fonksiyonlarını tekrar başlatabilir.	-,549	-,399
Şirketimin medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı mevcuttur	-,107	-1,025
Şirketimin iş sürekliliği planı yılda en az bir kez test (tatbikat) edilmektedir	-,187	-,941
Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali kaynak ayırdığımı düşünüyorum.	-,312	-,926
Şirketimin stratejik planlama ekibi mevcuttur.	-,018	-,989
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik verilerini kurtarabilir.	-,617	-,582
Şirketim, bir afet veya ciddi bir kesinti anında çalışanlarının şirketle iletişim kurması için bir mekanizma sunmaktadır.	-,470	-,725

Ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri sonucunda AFA’da ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve DFA’da bu durumun gerçekleştiği görülmektedir. Bu kapsamda ölçeğin güvenilirlik analizi de tek boyut ekseninde değerlendirilmiştir. Bir ölçeğin analize uygun olması için Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzeri olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin 2018:333) Tablo 3.3 incelendiğinde değerlerin 1’e yakın olduğu ve yüksek güvenilir bir yapı sergiledikleri görülmektedir.

**Tablo 3.3:** İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin Güvenirlik Değerleri

Ölçek	Açıklayıcı Faktör Analizi		Doğrulayıcı Faktör Analizi	
	N	Değer	N	Değer
İş Sürekliliği Algısı Ölçeği	25	,967	16	,965

AFA ölçeğin, yapı geçerliliğiyle ilgili inceleme yapmak için gerekli görülmektedir. Bu analiz yapılmadan önce belirli değerlere bakılmaktadır. KMO Bartlett değerinin bu kapsamda 0,60 ve üzeri olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin 2018:319). Örneklem büyüklüğü derecesini ifade eden bu değer Tablo 3.4 incelendiğinde 0,962 olduğu ve değer yukarıda olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testinin de anlamlılık değerinin 0,000 olması faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.4:** İş Sürekliliği Algısı Ölçeği için Açıklayıcı Faktör Analizi KMO Bartlett Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		,962
Bartlett's küresellik testi	Ki Kare Değeri	6641,759
	Sapma Derecesi	300
	Sig.	,000

Faktör değerlerinin dağılım yüzdesi değerlendirildiğinde öz değer yüklerinin 1'in üstünde olmasına dikkat edilmektedir. AFA sonuçlarının açıklanan toplam varyanslarına bakıldığında değerlerin büyük çoğunlukla (%57,20) tek bir faktörde toplandığı görülmektedir. Bundan dolayı araştırmada ölçek tek boyutlu olarak değerlendirilmekte ve buna uygun analizler yapılmaktadır. Ölçeğin faktör yüklerine ilişkin değerler Tablo 3.5'de verilmiştir.

**Tablo 3.5:** Açıklanan Toplam Varyanslar

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı		
	Toplam	(%) Varyans	Birikimli (%)	Toplam	(%) Varyans	Birikimli (%)
1	14,301	57,206	57,206	14,301	57,206	57,206
2	1,565	6,261	63,467			
3	1,14	4,561	68,027			

Extraction Method (Döndürme Yöntemi): Principal Component Analysis (Temel Bileşenler Analizi), Direct Oblimin

AFA, ölçek sorularının birleştiği faktörleri belirlemek için yapılmaktadır. Bu analizde farklı döndürme yöntemleri kullanılmakla birlikte Tablo 3.6.'da döndürme yöntemlerinden “*Direct Oblimin*” tercih edilmiştir. Ek olarak faktör analizinde dikkat edilen nokta, ölçek sorularına ilişkin faktör yüklerinin en az 0.32 olmasıdır (Gürbüz ve Şahin 2018:320). Bu kapsamda değerlendirildiğinde AFA sonucu ölçeğin orijinal formunda yer alan iki soru (*Şirketim son üç yılda en az bir felaket veya ciddi bir aksama ile karşı karşıya kalmıştır. / Şirketim son üç yıl içinde en az bir medya krizi tecrübesi yaşamıştır.*) faktör yükünün 0.30'un altında olmasından dolayı çıkarılmış ve DFA için 25 sorudan oluşan bir yapı tercih edilmiştir.

**Tablo 3.6:** Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

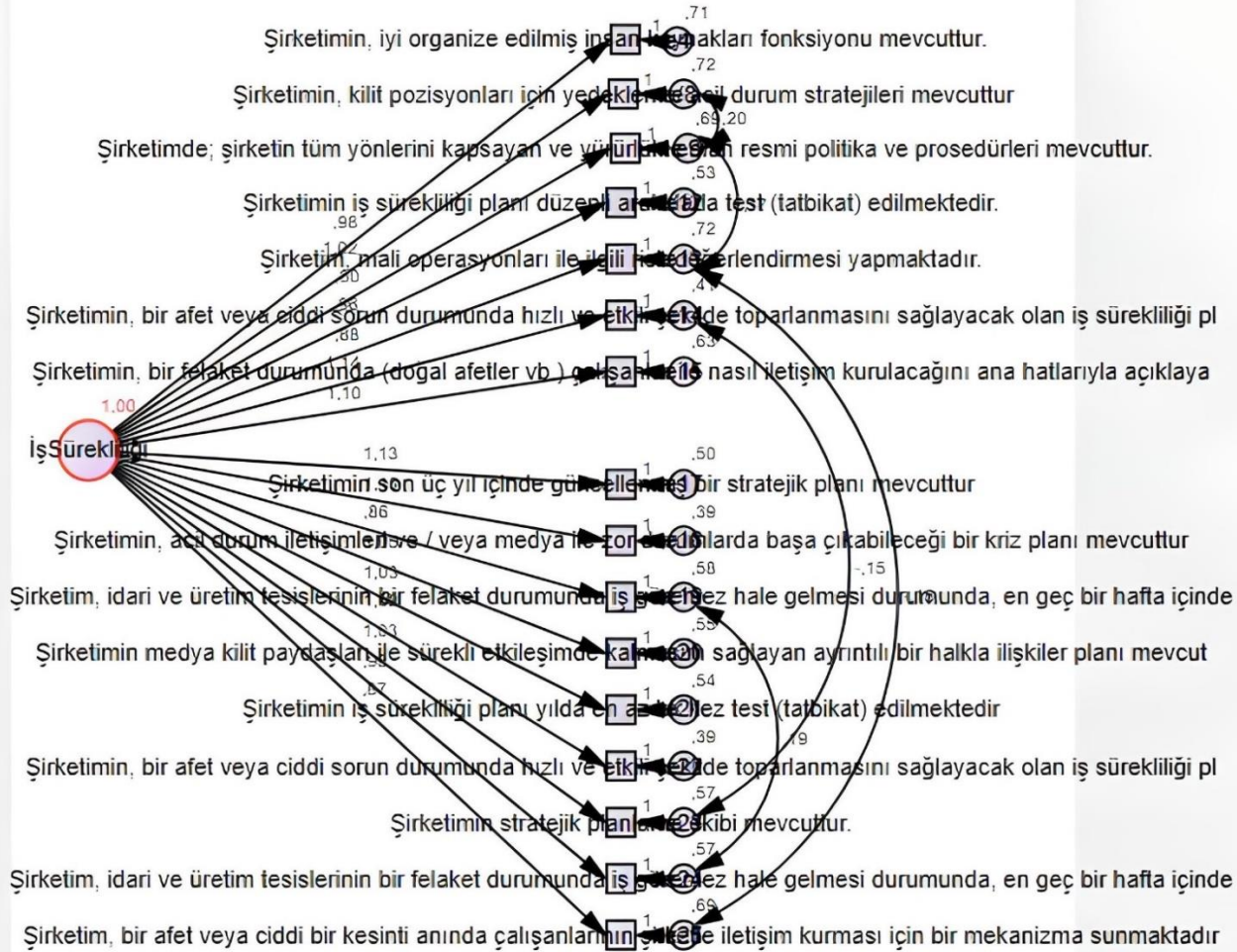
	Bileşen
	1
Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli insan kaynağı ayırdığımı düşünüyorum.	,852
Şirketimin, acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı mevcuttur	,841
Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali kaynak ayırdığımı düşünüyorum.	,839
Şirketimin son üç yıl içinde güncellenmiş bir stratejik planı mevcuttur	,834
Şirketimin, kilit pozisyonları için yedekleme/ acil durum stratejileri mevcuttur	,819
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik verilerini kurtarabilir.	,818
Şirketimin iş sürekliliği planı düzenli aralıklarla test (tatbikat) edilmektedir.	,817
Şirketimin, bir felaket durumunda (doğal afetler vb.) çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir planı mevcuttur.	,799
Şirketimin medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı mevcuttur	,794
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik iş fonksiyonlarını tekrar başlatabilir.	,793
Şirketimin iş sürekliliği planı yılda en az bir kez test (tatbikat) edilmektedir	,793
Şirketimin, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu mevcuttur.	,793
Şirketimin stratejik planlama ekibi mevcuttur.	,787
Şirketimde; şirketin tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.	,772
Şirketim, mali operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	,743



Şirketim, temel operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.	,739
Şirketim, bir afet veya ciddi bir kesinti anında çalışanlarının şirketle iletişim kurması için bir mekanizma sunmaktadır.	,728
Şirketim, risklerini belirlemek için fiziki saha değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.	,725
Şirketimin, şirket içinde gerçekleşebilecek dolandırıcılık, zimmete para geçirme veya diğer yasadışı faaliyetleri önlemek için resmi kontroller ve yetki devri sistemi mevcuttur.	,700
Şirketimin, organizasyon geneli için geçerli güncel bir iş sürekliliği planı mevcuttur	,692
Şirketim verileri başka bir alanda eş zamanlı veya günlük olarak yedeklenmektedir.	,676
Şirketimin masa üzeri ve dizüstü bilgisayarları haftada en az bir kez yedeklenmektedir.	,672
Şirketimin organizasyonu ve karşılaştığı potansiyel riskleri için uygun her türden yeterli sigortası mevcuttur.	,647
Şirketimin veri ve sistem yedekleri tesisin dışında yer almaktadır (asgari 8 km ve daha uzakta)	,576
Şirketim, ev veya uzaktan çalışmaya olanak sağlamaktadır.	,558

DFA ile tek faktörlü modelin verilere göre uyum durumu, değişkenlerin oluşturduğu yapı altındaki ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu analizi yapmak için SPSS AMOS 24.0 programı kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda tek boyutlu ancak 16 sorudan oluşan bir yapıya erişilmiştir. Burada bulunan 9 sorunun çıkarılmasının sebebi standardize edilmiş değerlerin 0.70'in altında kalması ve yapıda diğer sorularla ilişkisinin bulunmamasıdır. Tablo 3.7.'de verilen path diyagramında verilerin uyum indeks puanlarında bir problem görülmemektedir. Buna ek olarak uyum indeks değerlerinde bazı değişkenler önem arz etmektedir. Bu kapsamda Tablo 3.8'e bakıldığında değerlerin kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı ve ölçeğin son hali ile 16 sorudan oluşan tek faktörlü bir yapıda analiz edilmesinin uygun görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.7:** Ölçeğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Modifikasyon Sonrası Durum (Path Diyagramı)



Uyum değerleri ölçeğin faktör yapısının uygunluğunu göstermektedir. Bu değerlerde CMIN/DF değerinin 5'in altında; RMSEA değerinin 0.08'den aşağıya ve CFI, GFI ve NFI değerinin 0.90'ın üstünde olması literatürde kabul edilmektedir (Gürbüz ve şahin 2018:351). Tablo 3.8 incelendiğinde 16 sorudan oluşan tek faktörlü yapıda, yapının uyum indekslerinin belirtilen değerler arasında yer aldığı ve ölçeğin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.8:** Ölçeğe İlişkin Uyum Değerleri İndeksi

İndeksler	Ölçeğin Değerleri	Kabul Edilebilir Değer
GFI (İyi uyum endeksi)	,902	>0.85
CFI (Değişkenler arasındaki ilişki olmadığına dair katsayı)	,957	>0.90
NFI (Normlaştırılmış uyum endeksi)	,936	>0.90
CMIN/DF (Ki Kare/Serbestlik Değeri)	2,870	<5
RMSEA (Kök Hata Kareler Ortalaması)	,077	<0.08

### 3.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tablo 3.9 incelendiğinde t testi sonucunda şirketlerden ulusal veya uluslararası olma durumlarının ölçek puanlarına göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Analiz sonucunda iş sürekliliği algısının boyutunda yönetim yapısına göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Ulusal bir şirkette çalışanlar ( $X: 47,92 \pm Sd: 15,02$ ) uluslararası çalışanlara göre ( $X: 57,13 \pm Sd: 15,40$ ) iş sürekliliğini daha fazla önemsemektedir.

**Tablo 3.9:** Yönetim Yapısına Göre İş Sürekliliği Algısı

İş Sürekliliği Algısı Ölçeği	X	Sd	F	t	df	P
Ulusal	47,92	15,02	,000	-,3988	313	,000
Uluslararası	57,13	15,40				

Tablo 3.10 incelendiğinde t testi sonucunda şirketlerinde farklı bölümlerde çalışanların ölçek puanlarına göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Analiz sonucunda yönetim veya üretim bölümünde çalışmanın iş sürekliliği algısı açısından anlamlı bir farkının bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 3.10: Kişinin Çalıştığı Bölüme Göre İş Sürekliliği Algısı**

İş Sürekliliği Algısı	X	Sd	F	T	df	P
Yönetim	49,12	15,00	3,622	-,991	313	,322
Üretim ve Operasyon	51,98	18,92				

Tablo 3.11 incelendiğinde t testi sonucunda şirketlerinde gıda güvenliği sorumluluğu olan çalışanların ölçek puanlarına göre değerlendirilmesi yapılmıştır. Analiz sonucunda gıda güvenliği sorumluluğunun bulunup bulunmamasının iş sürekliliği algısı açısından anlamlı bir farkının bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>.05$ ).

**Tablo 3.11: Gıda Güvenliği Sorumluluğuna Göre İş Sürekliliği Algısı**

İş Sürekliliği Algısı	X	Sd	F	T	df	P
Sorumluluk Var	50,27	14,61	5,063	1,728	313	,085
Sorumluluk Yok	46,80	17,54				

Katılımcıların çalıştıkları idari personel sayısına göre iş sürekliliği algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek adına ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi - Analysis of Variance) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş sürekliliği algısında idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Bu farkı test etmek adına Post-hoc analizinde yer alan LSD (Least Significant Difference – En Önemli Fark) testi uygulanmıştır. Yapılan LSD testi sonucunda 1-25 çalışanı bulunan şirketlerle 26-100 ve 101 ve üzeri olanlar; 26-100 çalışanı olanlar ile 101 ve üzeri olanlar arasında iş sürekliliği bakımından anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.12).

**Tablo 3.12: İdari Çalışan Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı**

Değişkenler	F	Df	p	Farklılaşan Gruplar
İş Sürekliliği Algısı	48,93	314	,000	1-25 çalışan ile 26-100 ve 101 ve üzeri çalışan ( $p<.00$ ) 26-100 çalışan ile 101 ve üzeri çalışan ( $p<.05$ )

Katılımcıların çalıştıkları üretim personel sayısına göre iş sürekliliği algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek adına ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş sürekliliği algısında üretim personeli sayısına göre

anlamli bir farklıliğın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Bu farkı test etmek adına Post-hoc analizinde yer alan LSD testi uygulanmıştır. Yapılan LSD testi sonucunda 1-25 çalışanı bulunanlar ile tüm gruplar arasında ( $p<.00$ ); 26-100 çalışanı olanlar ile 5001 ve üzeri çalışanı bulunanlar dışında tüm gruplar ( $p<.00$ ) ve 101-500 ile 501-1000 ve 1001-5000 çalışanı bulunanlar arasında anlamli bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.13).

**Tablo 3.13:** retim Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı

Değişkenler	F	Df	p	Farklılaşan Gruplar
İş Sürekliliği Algısı	24,14	314	,000	1-25 alışanı bulunanlar ile 26-100, 101-500, 501-1000, 1001-5000 ve 5001 ve üzeri olanlar arasında ( $p<.00$ ) 26-100 çalışanı bulunanlar ile 5001 ve üzeri olanlar dışında diğer gruplar ( $p<.00$ ) 101-500 çalışanı bulunanlar ile 501-1000 ve 1001-5000 çalışanı olanlar ( $p<.05$ )

Katılımcıların alıştıkları IT personeli sayısına göre iş sürekliliği algısında anlamli bir farklılık olup olmadığını test etmek adına ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş sürekliliği algısında IT personeli sayısına göre anlamli bir farklıliğın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Bu farkı test etmek adına Post-hoc analizinde yer alan LSD testi uygulanmıştır. Yapılan LSD testi sonucunda 1-5 çalışanı olanlar ile tüm gruplar ve 6-10 çalışanı olanlar ( $p<.00$ ) ile 11 ve üzeri çalışanı olanlar arasında anlamli bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ) (Tablo 3.14).

**Tablo 3.14:** IT Personeli Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı

Değişkenler	F	Df	p	Farklılaşan Gruplar
İş Sürekliliği Algısı	53,06	314	,000	1-5 alışanı olanlar ile tüm gruplar ( $p<.00$ ) 6-10 çalışanı olanlar ile 11 ve üzeri olanlar ( $p<.05$ )

Katılımcıların şirketlerinde üretilen yemek sayısına göre iş sürekliliği algısında anlamli bir farklılık olup olmadığını test etmek adına ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş sürekliliği algısında üretilen yemek sayısına göre anlamli bir farklıliğın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Bu farkı test etmek adına Post-hoc

analizinde yer alan LSD testi uygulanmıştır. Yapılan LSD testi sonucunda 101-1000 ve 1001-5000 üretim yapan şirketlerle tüm gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu ( $p<.00$ ); 5001-1000 ile 10001-20000 ve 20001-30000 dışındaki gruplar arasında ( $p<.05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.15).

**Tablo 3.15:** Üretilen Yemek Sayısına Göre İş Sürekliliği Algısı

Değişkenler	F	Df	p	Farklılaşan Gruplar
İş Sürekliliği Algısı	11,99	314	,000	101-1000, 1001-5000 üretim ile tüm gruplar ( $p<.00$ ) 5001-10000 ile 10001-20000 ve 20001-30000 dışındaki gruplar ( $p<.05$ )

Katılımcıların şirketlerinin faaliyet türüne göre iş sürekliliği algısında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek adına ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş sürekliliği algısında şirketlerin faaliyet türüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.00$ ). Bu farkı test etmek adına Post-hoc analizinde yer alan LSD testi uygulanmıştır. Yapılan LSD testi sonucunda taşıma ve yerinde üretim yapan şirketlerdeki çalışanlar ile yalnız taşıma yapan şirketlerdeki çalışanlar arasında ( $p<.00$ ) ve yalnız taşıma yapanlar ile iki grup arasında ( $p<.05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3.16).

**Tablo 3.16:** Şirketin Faaliyet Türüne Göre İş Sürekliliği Algısı

Değişkenler	F	Df	p	Farklılaşan Gruplar
İş Sürekliliği Algısı	8,39	314	,000	Taşıma ve Yerinde Üretim Yapanlar ile Yalnız Taşıma Yapanlar ( $p<.00$ ) Yalnız Taşıma Yapanlar ile Taşıma ve Yerinde Üretim ve Yalnız Yalnız Üretim Yapanlar ( $p<.05$ )

İş sürekliliği algısı için test edilen tüm hipotezlerin kabul/ret sonuçları Tablo 3.17’de özetlenmiştir.

**Tablo 3.17:** Hipotezlerin İstatistik Test Sonuçları

Hipotez	Kabul / Ret	Açıklama
H <sub>1</sub>	Kabul	Yönetim yapısının yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). Buna göre ulusal bir şirkette çalışanlar uluslararası çalışanlara göre iş sürekliliğini daha fazla önemsemektedir.
H <sub>2</sub>	Ret	Yönetim veya üretim bölümü çalışanı olması, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > .05$ ).
H <sub>3</sub>	Ret	Gıda güvenliği sorumluluğunun olması, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir farkının bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > .05$ ).
H <sub>4</sub>	Kabul	İdari personel sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ).
H <sub>5</sub>	Kabul	Üretim personeli sayısı yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 1-25 çalışanı bulunanlar ile tüm gruplar arasında ( $p < .00$ ); 26-100 çalışanı olanlar ile 5001 ve üzeri çalışanı bulunanlar dışında tüm gruplar ( $p < .00$ ) ve 101-500 ile 501-1000 ve 1001-5000 çalışanı bulunanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
H <sub>6</sub>	Kabul	Bilgi işlem ve teknolojisi personel sayısının, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 1-5 çalışanı olanlar ile tüm gruplar ve 6-10 çalışanı olanlar ( $p < .00$ ) ile 11 ve üzeri çalışanı olanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ).
H <sub>7</sub>	Kabul	Üretilen yemek sayısı, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 101-1000 ve 1001-5000 üretim yapan şirketlerle tüm gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu ( $p < .00$ ); 5001-1000 ile 10001-20000 ve 20001-30000 dışındaki gruplar arasında ( $p < .05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş sürekliliği algısında şirketlerin faaliyet türüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ).
H <sub>8</sub>	Kabul	Faaliyet türü, yöneticilerin iş sürekliliği algıları üzerinde pozitif ve anlamlı bir fark yarattığı ve taşıma ve yerinde üretim yapan şirketlerdeki çalışanlar ile yalnız taşıma yapan şirketlerdeki çalışanlar arasında ( $p < .00$ ) ve yalnız taşıma yapanlar ile iki grup arasında ( $p < .05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.6. İş Sürekliliği Algısı İçin Yapılan Nitel Çalışmalar

Çalışmamızın genel noktaları olan hipotezlerin doğrulanması sürecinde nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Bu bağlamda yapılandırılmış ve istatistiksel nicel veriler; nesnel gerçekler olan genel sonuçlar elde etmemize destek olmuştur. Çalışmamızda kullandığımız nitel analizler ise araştırma konumuzu ölçmek yerine tanımlamayı öne çıkaran bir bilgi toplama sürecini ifade etmektedir. Yaptığımız nitel çalışma ile iş sürekliliği algısı hakkında bilgi edinmek için derinlemesine incelemeyi amaçladık. Bunun da çalışmamıza daha derin bir bakış açısı getireceğini düşünmekteyiz. Bu anlamda araştırmanın son aşamalarında yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ile nesnel sayılara, eğilimlere bir anlam katmayı ve desteklemeyi planladık.

Nitel analiz yöntemlerinden biri olan odak grup görüşmesi ile nicel analiz yöntemleri ile incelenen ve hipotezleri test edilen iş sürekliliği algısının derinlemesine incelenmesi ve nicel verileri destekleyen veya ayırışan durumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tüm bunlara ek olarak catering sektörü iş sürekliliği algısının daha iyi anlaşılabilmesi için sektörün uzun yıllardır uygulamakta olduğu yönetim sistemi olan GGYS'nin bu algıdaki yeri ve iş sürekliliği zorluklarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Odak grup görüşmesi ile ortaya çıkarılan verilerin temel benzerliklerine dayalı olarak görüşleri kategoriler halinde düzenlemek için “*yakınlık diyagramı*” kullanılmıştır. Odak grup görüşmesinin çözümlenmesi ve verilerin analizi sonucunda yöneticilerin iş sürekliliği algısı **4 ana başlık** (Örgütsel İletişim Yetenekleri, İş Sürekliliğine Yatırım, Stratejik Planlar ve Kritik Fonksiyonlar, Veriler ve Kurtarılabilirliği) ve **8 alt başlık** altında toplanmıştır. Nicel çalışma ile Türkçe 'ye uyarladığımız ve faktör analizlerini gerçekleştirdiğimiz iş sürekliliği algı ölçeği ortaya çıkartılmıştır. 16 maddeden oluşan iş sürekliliği algısı ile nitel analizler sonucu elde ettiğimiz dört ana tema, ölçeğin iki maddesi hariç tamamen örtüşmektedir. Aşağıda nitel analiz ile elde ettiğimiz ana temalar ile örtüşen ve örtüşmeyen iş sürekliliği algı ölçeği maddeleri verilmiştir.

#### ***Örgütsel İletişim Yetenekleri***

- Şirketim, bir afet veya ciddi bir kesinti anında çalışanlarının şirketle iletişim kurması için bir mekanizma sunmaktadır.



### ***İş Sürekliliğine Yatırım***

- Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli insan kaynağı ayırdığımı düşünüyorum.
- Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali kaynak ayırdığımı düşünüyorum.
- Şirketimin iş sürekliliği planı düzenli aralıklarla test (tatbikat) edilmektedir.
- Şirketimin iş sürekliliği planı yılda en az bir kez test (tatbikat) edilmektedir.
- Şirketimin, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu mevcuttur.
- Şirketimin stratejik planlama ekibi mevcuttur.

### ***Stratejik Planlar***

- Şirketimin, acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı mevcuttur.
- Şirketimin son üç yıl içinde güncellenmiş bir stratejik planı mevcuttur.
- Şirketimin, kilit pozisyonları için yedekleme/ acil durum stratejileri mevcuttur.
- Şirketimin, bir felaket durumunda (doğal afetler vb.) çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir planı mevcuttur.
- Şirketimin medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı mevcuttur.

### ***Kritik Fonksiyonlar Veriler ve Kurtarılabilirliği***

- Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik verilerini kurtarabilir.
- Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde kritik iş fonksiyonlarını tekrar başlatabilir.

### **Temalarla örtüşmeyen iş sürekliliği algısı ölçek maddeleri**

- Şirketimde; şirketin tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.
- Şirketim, mali operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.

Yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin iş sürekliliği algısının çerçevesini oluşturacak birçok faktörün bulunduğu ortaya çıkmış ve biçimsel, anlamsal ve teknik boyutlarının olduğu görülmüştür. İş sürekliliğine hazır olmada tespit edilen zorluklar, uygun tematik başlıklar altında kendi kategorilerine ayrılmıştır. Görüşmelerden edilen zorluk öğeleri yakınlık diyagramı kullanılarak sekiz ana zorluk teması ve 33 öge olarak belirlenmiştir.

### **3.6.1. Odak Grup Görüşmesi**

Odak grup görüşmesi, araştırma konusu üzerine bilgisi olan insanlarla görüşmenin yapıldığı bir veri toplama yöntemidir (Nyumba vd. 2018:20-32). Odak grup görüşmesi katılımcılarının belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemede, farklı düşünce ve önerilerin keşfedilmesini en üst düzeye çıkarmak için çeşitli uzmanlık alanlarından kişilerin bir araya getirilmesinin avantaj yaratacağı belirtilmektedir (Patton, 2014:428).

Nitel bir analiz yöntemi olan odak grup görüşmesi ile aşağıdaki üç farklı durumunun belirlenmesi amaçlanmıştır:

1. İş sürekliliği algısının temaları,
2. GGYS'nin iş sürekliliği algısındaki yeri,
3. İş sürekliliği gereksinimleri ve uygulamalarının önündeki zorluklar ve önceliklendirilmesidir.

Mülakat katılımcıları, catering sektörünü temsil eden yöneticiler ve üniversite mensubu akademisyenlerden oluşturulmuştur. Katılımcıların catering sektörünü temsil eden yöneticiler ve üniversite mensubu akademisyen olarak sınıflandırılması, tam zamanlı çalışma durumuna göre yapılmıştır. Katılımcılar üç kategoriye ayrılmıştır. (1) kariyeri boyunca catering sektöründe çalışanlar, (2) kariyeri boyunca akademik işlerle uğraşan çalışanlar, (3) sektör ve üniversite deneyimine sahip olan çalışanlar

şeklinde. Sektörü temsil eden katılımcılar gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri konularında uzmanlaşmış yöneticilerden seçilmiştir. Akademiyi temsil eden katılımcılar ise sektör deneyimi olan, gıda güvenliği ve kalite yönetim sistemleri konularında uzmanlaşmış üniversite mensuplarından seçilmiştir.

Toplamda, 8 sektör temsilcisi ve 5 akademisyen, çevrimiçi profillerine bakılarak ve telefonla yapılan görüşmeler yoluyla belirlenmiştir. Telefon ve e-posta yoluyla kendilerine ulaşılmış katılımcıların gönüllüğü dikkate alınarak 3 sektör temsilcisi ve 3 akademisyenden oluşan toplam 6 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş olup katılımcı profili Tablo 3.18’de verilmiştir. Odak grup görüşmesi için yarı yapılandırılmış soru listesi hazırlanmış ve kullanılmıştır (Ek 2).

**Tablo 3.18: Katılımcıların Profili**

<b>Katılımcı kodu*</b>	<b>Yaş aralığı (yıl olarak)</b>	<b>Eğitim yeterliliği</b>	<b>GGYS deneyimi (yıl olarak aralık)</b>
AK-1	41-45	Doktora	16-20
AK-2	36-40	Doktora	11-15
AK-3	41-45	Doktora	11-15
SK-1	31-35	Lisans	6-10
SK-2	26-30	Lisans	0-5
SK-3	36-40	Yüksek Lisans	11-15

\* AK: Akademik Çalışan SK: Catering Sektörü Çalışanı

### **3.6.2. Görüşme Sorularının Tasarımı**

Araştırmanın niteliği nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Böylece katılımcıların görüşlerinin bir tema etrafında netleşmesine yardımcı olunmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde verilen açık uçlu sorular; konunun daha iyi anlaşılmasını ve verilerin daha kolay elde edilmesini sağlamaktadır.

Görüşme soruları İş Sürekliliği Sistemi’nin detaylandırıldığı ISO 22301 standardı, Kirchner (2005, 2013)’in yaptığı çalışmaları, uyarladığımız ve faktör analizlerini gerçekleştirdiğimiz iş sürekliliği algı ölçeği ve nicel analizlerle elde edilen veriler dikkate alınarak belirlenmiştir (Ek 2).

Ayrıca yapılan ön çalışmada sektör temsilcilerine aşağıdaki sorular yöneltilerek sorular hakkında görüşleri alınmış ve mülakatın son şekli verilmiştir.

- İşletmenizde GGYS uygulanıyor mu?

- İşletmeniz; GGYS kapsamında üst yönetimin sorumluluğu ile oluşturulmuş üst yönetimin tutumu, taahhütleri, politikaları var mıdır ve varsa nelerdir?
- İşletmeniz hangi yönetim sistemi belgelerine sahiptir?
- İşletmeniz iş sürekliliği amaçlarına ulaşabilmek için nasıl planlamalar yapar?
- İşletmenizin iş sürekliliği için ayırdığı kaynaklar mevcut mu?
- İşletmenizin iş sürekliliği operasyonel planlaması nasıl yapılmaktadır? İş etki analiz yapıyor mu? İş sürekliliği stratejileri belirlenmiş mi?
- İşletmenizin GGYS uygulamalarının iş sürekliliğine etkisi var mı? (FSAI 2001:1-41; FDA 2005:1-34; Venclova vd. 2013:895-899; Pitt ve Goyal 2004:87-99).

Sonuç olarak katılımcılara,

- (1) Öncelikli olarak çalışma hayatları ile ilgili deneyimleri ve çeşitli demografik bilgileri sorulmuş;
- (2) İş sürekliliğinin kavramsal çerçevesi kısaca anlatılmış ve mevcut iş sürekliliği çalışmaları sorgulanmış;
- (3) İş sürekliliği algısı ile ilgili sorular sorulmuş;
- (4) Son olarak sektör ve üniversite temsilcilerine iş sürekliliği zorluklarının neler olduğu sorulmuştur.

### 3.6.3. Veri Analiz Yöntemi Olarak İçerik Analizi

Görüşmeler sonucu ortaya çıkan veriler yardımıyla iş sürekliliği algısı ve GGYS'nin bu algıdaki yerinin belirlenmesi için “içerik analiz” yöntemi kullanılmıştır. GGYS müşteri memnuniyeti sağlamak için süreçleri, ürünleri ve hizmetleri iyileştirmek ve gıda güvenliğine uygun yiyecekler sunmak için sürekli iyileştirme sağlayan stratejik ve metodolojik bir yaklaşımdır (Motarjemi ve Lelieveld 2013:1-20). GGYS proaktif ve stratejik yönetim sistemi olması nedeniyle (1) yönetim ve planlama araçları, (2) süreç analizi araçları, (3) karar verme araçları, (4) veri toplama araçları ve (5) kök neden analiz araçları gibi çeşitli sistematik araçları kullanmaktadır (Tague 2005:1-34). Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verileri analiz etmek için yönetim ve karar verme araçları kullanılmıştır.

Daha önce yapılmış çalışmalarda Shafer vd. (2005:199-207) iş modellerini kategorize etmek için yakınlık diyagramını kullanmış ve Kumar vd. (2006:407-423) projelerini önceliklendirmek için nominal önceliklendirme tekniği kullanmışlardır. İş sürekliliği gereksinimlerini benimsemeyi düşünen catering sektörünün zorluklarını belirlemek ve önceliklendirmek için verilerin doğası ve çalışmanın amacı nedeniyle yakınlık diyagramı ve nominal önceliklendirme tekniği kullanılmıştır. Bu araçların güvenilirliği çeşitli çalışmalarda doğrulanmıştır (Shafer vd. 2005:199-207; Kumar vd. 2006:407-423). Belirlenen zorluklar yakınlık diyagramı kullanılarak geniş temalar altında gruplandırılmıştır. Daha sonra 6 katılımcıya nominal önceliklendirme tekniği ile belirlenmiş olan zorluk temalarını sıralaması istenmiştir.

Çalışmada kullanılan içerik analizi, bir metnin sistematik olarak incelenmesi olup tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmaya dayalı bir araştırma tekniğidir. Araştırmanın tekrarlanabilirliğinden kasıt farklı zaman ve koşullarda aynı analizin yapılabilmesi; geçerli sonuçlar elde edilmesi ise aynı koşullarda başka bir araştırmacının da aynı sonuçları elde edebilir olmasıdır. Sonuçların güvenilir olarak kabul edilmesi için çalışmanın tekrarlanabilir olması gerekmektedir. Sonuçların geçerliliği ise objektif değerlendirmelerle elde edilmesine dayalıdır. Son olarak yöntemin sistematik olması ile belirlenmiş süreçlerden oluşması gerekliliği ifade edilmektedir. Bu amaçla çalışmanın içeriği dört farklı araştırmacıya verilmiş ve onlardan da benzer çıkarımlar alınmıştır (Assarroudi vd. 2018).

#### **3.6.4. Yakınlık Diyagramı**

Araştırma deseni tasarlanırken, odak grup görüşmelerinden, iş sürekliliği uygulamalarının önündeki zorlukların tespit edilebilmesi için verilerin alınması ve bunlar için öneriler geliştirilmesi de amaçlanmıştır. Odak grup görüşmesinde ortaya çıkan verilerin temel benzerliklerine dayalı olarak görüşleri kategoriler halinde düzenlemek için “*yakınlık diyagramı*” kullanılmıştır (Pyzdek ve Keller 2009:79, 81). İş sürekliliğine hazır olmada tespit edilen zorluklar, uygun tematik başlıklar altında kendi kategorilerine ayrılmıştır. 33 zorluk, 8 tema altında gruplandırılmış ve bunlar daha sonra ağırlıklı nominal önceliklendirme tekniği kullanılarak katılımcılar tarafından sıralanmıştır (Şekil 3.4).

### 3.6.5. Nominal Önceliklendirme

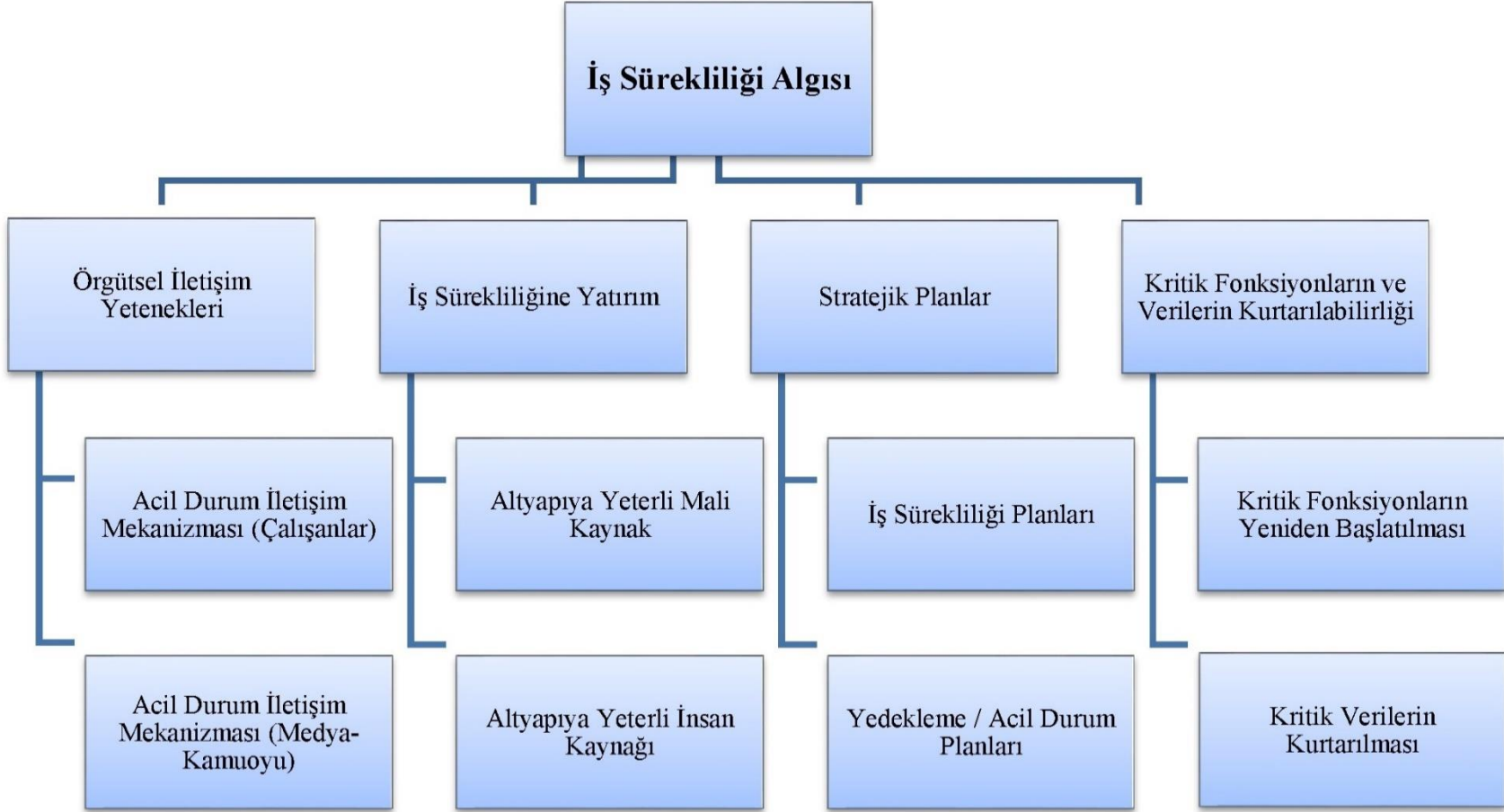
Nominal önceliklendirme tekniği genellikle geniş bir seçenek listesini daha küçük bir öncelikler listesiyle daraltmak için bir yakınlık diyagramıyla birlikte kullanılır. Bu çalışmada, görüşmelerden üretilen her bir zorluk kategorisini sıralamak için nominal önceliklendirme tekniği kullanılmıştır. Katılımcılara yakınlık diyagramı ile tanımlanan 8 zorluk temasının sıralanması için sunulmuştur.

Katılımcılardan belirlenen zorlukları karşılaştırmaları ve algılarına göre 8 zorluk temasına belirli bir puan (0-5) dağıtmaları istenmiştir. En acil zorluklara, daha az zorlayıcı zorluklara kıyasla daha fazla puan verilmesi istenmiştir. Ancak katılımcılara istedikleri takdirde puanları zorluklar arasında bazılarında eşit verme esnekliği sağlanmıştır (Kumar vd. 2006:407-423; Tague 2005:1-34).

### 3.7. Odak Grup Görüşmesinin Sonuçları

Odak grup görüşmesinin çözümlenmesi ve verilerin analizi sonucunda yöneticilerin iş sürekliliği algısı 4 ana başlık ve 8 alt başlık altında toplanmıştır (Şekil 3.3.). Yöneticilerin iş sürekliliği algısının çerçevesini oluşturacak birçok faktörün olduğu ortaya çıkmış; biçimsel, anlamsal ve teknik boyutlarının olduğu görölmüştür. Odak grup görüşmesinden elde edilen veriler ve içerik analizi ile İSYS standardı ve Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen ‘*Perceived Organizational Business Continuity*’ ölçeği temel alınarak incelenmiş ve Şekil 3.3.'de gösterildiği gibi dört ana temaya ulaşılmıştır.

Şekil 3.3: İş Sürekliliği Algı Temaları



İş sürekliliği algısının ana temaları olarak belirlediğimiz (1) Örgütsel İletişim Yetenekleri, (2) İş Sürekliliğine Yatırım, (3) Stratejik Planları, (4) Kritik Fonksiyonların ve Verilerin Kurtarılabilirliği başlıklar altında detaylı olarak açıklanmıştır.

### **3.8. İş Sürekliliği Algısı**

Odak grup görüşmesi sonucu kavramsal çerçevesi belirlenen temaların ve ortaya çıkan verilerin içerik analizi sonuçları aşağıdaki başlıklarda detaylandırılmış ve değerlendirilmiştir. Nicel analizlerle elde edilen veriler ile uyarlanan iş sürekliliği algısı ölçeğinin maddeleri de dikkate alındığında; nitel yöntemlerle kavramsal çerçevesini ortaya çıkardığımız temalar birbirini tamamlamakta ve desteklemektedir. Dört ana tema incelendiğinde nicel sonuçları açık bir şekilde desteklediği görülmektedir. Ana temalardan biri olan “*Örgütsel İletişim Yetenekleri*” iş sürekliliği algısı ölçeğindeki iletişim mekanizmalarına vurgu yapmaktadır. Bir diğer ana tema olan “*İş Sürekliliğine Yatırım*” teması ise ölçekteki insan kaynağı, mali kaynak, alt yapı kaynağı, test ve tatbikatlar ve ekip gibi maddelerle birebir örtüşmektedir. Diğer ana tema olan “*Stratejik Planlar*” teması ise stratejik planlar, acil durum stratejileri, kriz planı, iletişim planı ve halkla ilişkiler planı gibi ölçek maddelerini desteklemektedir. Son olarak “*Kritik Fonksiyonlar, Veriler ve Kurtarılabilirliği*” ana teması, ölçeğin kritik fonksiyon ve verilerin tekrar başlatılması maddelerini destekler mahiyettedir.

#### **3.8.1. Örgütsel İletişim Yetenekleri**

Odak grup görüşmesinde katılımcılara catering sektörü işletmelerinin sahip oldukları örgütsel iletişim yeteneklerinin iş sürekliliklerini sağlamada katkısının olup olmadığı sorulmuş ve detaylandırmaları istenmiştir. Tüm katılımcılar örgütsel iletişim yeteneklerinin catering işletmelerinin iş sürekliliğini sağlamada çok önemli olduğunu düşündüklerini söylemişlerdir. Bu anlamda iş sürekliliğinin sağlanması için iletişimin nasıl olması gerektiği konusunda elektronik posta, toplu mesaj ve intranet gibi çeşitli kurum içi yazılımların yardımcı olabileceği öne sürülmüştür. Yeni bir karar alındığında, bir talimat revize edildiğinde, iş akışında bir değişiklik yapıldığında, acil bir durum vb. konularda etkin bir iletişim ile çalışanlara duyuru yapabilmek, zamanı



iyi şekilde yönetebilmek, çalışanların iş sürekliliği organizasyonuna katılımını sağlama konusunda önemlidir (Adkins vd. 2009:362-403).

Örgütsel iletişim, örgütsel davranışın tutarlı olmasını sağlamaktadır. Etkin bir iletişim yolunun açık olduğu ve görev tanımlarının net olarak belirlendiği bir catering işletmesi çalışanlarının; yöneticilerle ve diğer çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerinin güçlü olması iş sürekliliğini sağlayan önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. Güçlü bir örgütsel iletişim, sinerjik bir etki yaratarak daha az sayıda çalışan ile iş sürekliliğinin önündeki zorluklara daha kısa zamanda çözüm bulabilir. Özellikle catering sektöründe iş süreçlerinin karmaşık oluşu, iletişimin daha etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Etkin bir iletişim, koordineli olarak çalışma, organizasyonlardaki iş süreçlerini kontrol altına alır. Catering işletmeleri hammaddelerin satın alınmasından servis sürecine kadar uzun iş süreçlerini bünyesinde barındırmakta olup bu işleyişin tüm paydaşlarının aralarındaki iletişiminden olumlu ya da olumsuz etkilenebilmektedir. Siparişin doğru alınmasından itibaren servisin zamanında ve gıda güvenliğine uygun şekilde yapılmasına kadar geçen tüm süreçlerde gerçekleşebilecek iş kesintilerinin önlenmesi veya en kısa zamanda normal hizmetin tekrar başlatılabilmesi için örgütsel iletişimin güçlü tutulması, güçlendirilmesi, iletişim yönü uygun olmayan çalışanların veya yöneticilerin elenmesi iş sürekliliğini pozitif etkileyebilmektedir (Daniela 2013:1554-1562).

Catering sektörünün emek yoğun bir sektör olması, bunun yanında en önemli amacının müşteri talebi de olan gıda güvenliğine uygun, sağlıklı ve kaliteli yiyeceklerin zamanında servis edilmesidir. Bu hizmetin sürekli ve kesintisiz karşılanması sırasında eksiksiz bir iletişimin olması da elzemdir. Özellikle planlamayla ilgili meydana gelebilecek öngörülemeyen değişikliklerin işletme içerisinde hızlı ve doğru bir şekilde iletilebilmesi gerekir. Aynı zamanda, ortaya çıkacak olağandışı bir durumda da personelin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmesi çok önemlidir (Nychas vd. 2016).

Odak grup görüşmesinden, catering sektörünün yapısal sorunları nedeniyle örgütsel iletişim yeteneklerinin kaynaklarına bağlı olarak değişkenlik gösterebileceği görüşü de ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yazılı olmayan ve kayıt altına alınmayan iletişim modelleri iş sürekliliğini sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Aşçıbaşı veya proje yöneticisi gibi idari sorumluların değişmesi durumlarında; eğer yazılı bir prosedür veya benzeri kayıtlı doküman yoksa çoğunlukla iş sürekliliği zarar

görebilmektedir. Bu durum sözel sağlanan örgütsel iletişimin iş sürekliliğini sağlamada yeterli olmadığı düşüncesini destekler niteliktedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinde de örgütsel iletişim yetenekleri hayati derecede önemlidir. Bununla birlikte catering işletmeleri hizmet sektörü işletmeleri grubunda olması nedeniyle en önemli örgütsel kaynağı insan gücüdür ve dolayısıyla çalışanın ortak bir hedefe yöneltilmeleri için aralarındaki iletişimin kurumsal bir tabanda yazılı bir sistemle yürütülmesi gerekmektedir. Aksi durum tam bir kaos oluşturabilecektir (Spaho 2013:103-118).

Catering işletmelerinin örgütsel iletişim yeteneklerine sahip olması; yönetim ile çalışan arasında bilgi paylaşımının sağlanması, satınalma bölümünün hammadde tedariki hususunda menü planlama ekibini desteklemesi, planlama bölümünün satınalma ve üretim bölümü ile koordineli çalışması gibi birçok kritik iş sürecinin sorunsuz devam ettirilebilmesini sağlamakta ve böylece iş sürekliliği gerçekleşmektedir. Ayrıca odak grup görüşmesinin içerik analizi; örgütsel iletişim yetenekleri geliştirilerek acil durum iletişim mekanizmalarının oluşturulmasının iş sürekliliği için önemli olduğu sonucu da çıkmıştır (Ruiz-Martin vd. 2016:1376-1387).

### **3.8.2. İş Sürekliliğine Yatırım**

Bir işletme bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayabilmesi için iş sürekliliğine yeterli miktarda mali ve insan kaynağı ayırması gerekmektedir. Odak grup görüşmesinde catering sektörünün altyapı gerekliliklerine yatırım yapıp yapmadıkları sorgulanmış ve iş sürekliliği algısı ile alt yapı yatırımları arasında bir ilişki kurup kurmadıkları incelenmiştir. Katılımcılar genel olarak yönetim sistemlerine vurgu yaparak gereksinimlerinden bahsetmişler ve bunun alt yapı ve insan kaynağına yatırımları zorunlu hale getirdiğini vurgulamışlardır (Anttila ve Knowledgist 2011:1-17).

İlgili görüşler kısaca aşağıda özetlenmiştir.

- Catering işletmeleri yönetim sistemleri ile ilgili çalışmalarını sıkı bir şekilde yapmaktadır. Yönetim sistemlerinin önceliği de önleyici faaliyetlerle beraber iş sürekliliğini sağlamaktır.

- Bu sistemlerin de yürütülebilmesi için mali ve insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla, bu sorumluluğun bilincinde olan her catering işletmesi yeterli mali ve insan kaynağı ayırmaktadır.
- Ancak bazı catering işletmeleri bu bilinci yeterince taşımadıklarından mali ve insan kaynağı ayırmak istememektedirler.
- İş sürekliliği çalışmaları altında birebir çalışan görevlendirilmemektedir. İş sürekliliği çalışmaları yapan çalışanlar genellikle farklı birimlerde görevlidir.

Sektörü temsil eden katılımcılardan biri (mutfak yöneticisi-diyetisyen) iş sürekliliğine benzer planlar yaptıklarını, uyguladıklarını ve kendisi de bu konuyla ilgili görevlendirildiğini belirtmiştir. Öncelikli olarak ilgili yönetici eğitimler almış ve acil, afet durumu vb. olaylar sonucu oluşabilecek iş kesintisi sonrası yapılması gereken tüm işlemleri detaylı olarak öğrenmiş ve planlamıştır. Plana göre olağanüstü bir olay nedeniyle tedarikçilerin hammadde getiremedikleri takdirde depolarda bulunması gereken malzemeler ile kaç günlük yemek üretimi gerçekleştirilebileceği belirlenmiştir. İlgili plan buna benzer birçok iş kesintisine neden olabilecek olay karşısında neler yapılabileceği ile ilgili faaliyetleri içermektedir (Stanciu vd. 2012:71-74)

Catering işletmeleri diğer işletmelerde olduğu gibi kuruluşu ve faaliyetini devam ettirebilmesi için resmi izinleri alması ve yönetmeliklere uygun çalışma düzeni kurması gerekmektedir. Bu bağlamda catering işletmelerinin kuruluş aşamasında gayri sıhhi müessese ruhsatını alabilmesi için beklenmedik acil bir duruma karşı önlemlerini almak, bunu ispatlamak, raporunu almak ve acil durum tatbikatı yapmak zorundadır. Ayrıca catering işletmeleri GGYS'e sahipse zaten hem afet acil eylem planını hem de gıda güvenliği acil eylem planı hazırlamak durumundadır. Bunun yanı sıra son yıllarda İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) ile ilgili yasal düzenlemeler nedeniyle risk analizi yaptırmak ve gerekli önlemleri almak zorundadır. Yukarıdaki gerekçelerle, mevzuata uygun davranan bir işletme ilgili personelini de tanımlamak ve yasal mercilere ya da denetim firmalarına bildirmek zorundadır. Mali kaynak olarak ise genelde yerine getirilmediğinde para cezası uygulanabilecek durumlarda bütçeden pay ayrılmaktadır (Reese 2018:389).

Sektörü temsil eden katılımcılardan biri (yönetici) çalıştığı kurumun ya da iletişim içinde olduğu catering işletmelerinin bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı

ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali ve insan kaynağı ayırmadığını düşünmektedir. Bunu “*Evet, bu konuda yeterli demeyi çok isterdim ama benim gördüğüm maalesef ki hayır, ülkede afette toplanma alanlarının başka amaçla kullanıldığı, afet konteynerlerini yağmalandığı bir ortamda maalesef firmalarda üzerine düşen görevlerden kaçınıyorlar.*” şeklinde ifade etmektedir.

### **3.8.3. Stratejik Planlar**

Odak grup görüşmesinde; katılımcılara catering işletmelerinin iş sürekliliğine katkısı olabilecek stratejik planlarının mevcut olup olmadığı sorgulanmış ve detaylandırmaları istenmiştir. Bu bağlamda catering işletmelerinde bir felaket durumunda çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan planları da içinde barındıran *Acil Durum Prosedürleri* uygulanmaktadır. Katılımcıların “*Şirketiniz bir afet veya ciddi kesinti durumunda çalışmaya ne ölçüde hazır?*” sorusuna özetle verilen “*Acil durum prosedürlerinde öngörülebilir bütün afet veya kesintilere karşı önlemler belirlenmiş, ortaya çıkması durumunda yapılacaklar planlanmıştır. Dolayısıyla, çalışma durumunu, afetin beklenir olup olmadığı ve büyüklüğü etkilemektedir.*” yanıtı bu durumu açıkça göstermektedir. Bu prosedürde personelin eğitimi, bilinçlendirilmesi ile beraber iletişim şekli, öncelikle olarak bölüm şeflerinin bilgilendirilmesi ve onların da çalışanlarını bilgilendirilmesi hususu belirlenmiştir. 2012 yılında Türkiye’de 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasanın yürürlüğe girmesi ile acil durumlar ile ilgili önlemlerin alınması gündeme gelmiş ve bu kapsamda işletmeler risk değerlendirmeleri gerçekleştirmişler ve böylece iletişim planları ve listeleri ortaya çıkmıştır. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı catering işletmeleri için de çevresel etki değerlendirmesi istemektedir. Bu kapsamda çevresel nedenlerle meydana gelebilecek acil durumda iletişimin nasıl olacağı ile ilgili planlar da hazırlanmaktadır (MBS 2012; MBS 2014).

İş sürekliliği stratejik planları kilit pozisyonlar için yedekleme planlarını da içermektedir. Odak grup görüşmesi çözümlendiğinde catering işletmelerinin her pozisyondaki personelin görev, yetki ve sorumlulukları ve her pozisyonun vekâlet durumlarının belirlendiği sonucu çıkmaktadır. Yedekleme planının herhangi bir resmi zorunluluğu olmamasına rağmen neden yapıldığı araştırılmış ve catering sektörünün yönetim sistemlerini uygulamalarının ve özellikle GGYS’nin katkısının olduğu

sonucu ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan (akademisyen) biri bunu destekler mahiyette “GGYS’si olan bir firma ise bir vekâlet listesi zaten vardır. Bu listede kilit personel ile birlikte, bunlara vekâlet edecek kişilerin iletişim bilgileri yazmak zorundadır.” demiştir. Hatta bir katılımcı (sektör yöneticisi) çok fazla prosedür ve planları olmayan küçük catering işletmeleri için şu ifadeyi kullanmıştır. “Tüm işletmelerde kilit pozisyonlar için bir yedekleme planı bulunmaktadır. Ancak bu durum küçük işletmelerde yaygın olarak geleneksel yöntem ile çözülmektedir. Geleneksel yöntem: eski aşçı başı, eski aşçı, eski dost, ahbap çavuş gibidir.” Diğer bir katılımcı ise şunları eklemiştir. “Kurumun mutlaka yedekleme planı olur. Bu pozisyonlar da mutlaka yedeklenir. Aşçı, bulaşık ekibi, servis hizmetleri, lojistik, basın-halkla ilişkiler vs.” (Snedaker 2013:230-231).

Odak grup görüşmesinde catering işletmeleri için stratejik plan olarak değerlendirilebilecek ve bir felaket durumunda çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir plan olarak yönetim sistemleri (ISO 9001 ve ISO 22000) içinde yer alan afet planlarında ilgili tanımlamalardan sözedilmiştir. Bir katılımcı bu durumu destekler şekilde şunları söylemiştir. “Bu plan gerçekten çok kapsamlı genel ve güzel hazırlanmış bir plandır. Catering firmaları da bu plan çerçevesinde bu plana dahil olurlar. Burada felaket durumları tanımlanmıştır. Bu plan dâhilinde nelerin yapılacağı belirlenmiştir. Bu plan dâhilinde şebeke hatlarının iptal olacağı öngörüsüyle uydu ve telsiz telefonlar devreye girecektir.”

“Şirketinizin resmi bir felaket kurtarma ve / veya iş sürekliliği planı geliştirdi mi? Değilse, gıda güvenliği yönetim sistemi politikaları ve prosedürleri bu tür planların unsurlarını içeriyor mu?” sorusuna katılımcıların özetle: “Catering sektörü şirketlerinde resmi bir felaket kurtarma ve / veya iş sürekliliği planı bulunmamaktadır. Ancak yönetim sistemleri GGYS kapsamında öngörülebilir veya beklenen felakete karşı acil eylem prosedürleri / planları oluşturulmuş ve uygulanmaktadır.” verdiği yanıtlar özellikle GGYS (ISO 22000)’in iş sürekliliğine katkı sağladığı argümanı açısından önemli bilgi sağlamıştır (Snedaker 2013:75-76).

Odak grup görüşmesinden çıkan diğer bir sonuç ise catering sektörünün iş kesintileri karşısında nasıl aksiyon alacakları ile ilgili ayrıntılı bir halkla ilişkiler ve medya planlarının olmadığıdır (Snedaker 2013:103-104).

Katılımcılara sorulan “*Şirketinizde olası bir felaketin veya ciddi kesintinin operasyonlarınız, çalışanlarınız ve varlıklarınız üzerindeki etkilerini en aza indirmek için önlemler aldı mı? Eğer öyleyse, bunlar nelerdir?*” sorusuna özetle aşağıdaki yanıt alınmıştır.” Catering işletmeleri iş kesintilerini minimum düzeye indirmek için çeşitli önlemler almıştır. Çalışanların görev, yetki, sorumluluk ve vekâlet durumları belirlenmiştir. Olası bir felaket durumunda sorumlu personelin ne yapması gerektiği planlanmıştır. Hizmet verilen sektör kaynaklı felaketlerden etkilenmemek için çeşitli sektörlerden müşterilere hizmet verilerek risk dağıtılır. Yönetim sistemlerinde tanımlı afet planları çerçevesinde uygulama yapılmaktadır. Örnek olarak duman detektörü ile senkronize çalışan yangın söndürme sistemlerinin mevcut olması, yangın tatbikatının yapılması, acil çıkışların belirlenip ışıklı tabela ile gösterilmesi, afet toplanma alanlarının mevcut olması, elektrik kesintisi için jeneratör, veriler için bulut desteği ve su kesintisi için yeterli su deposu alınan önlemler arasındadır.

#### **3.8.4. Kritik Fonksiyonlar, Veriler ve Kurtarılabirliği**

Tüm işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinde de iş sürekliliğinin sağlanması için kritik fonksiyonların, verilerin belirlenmesi ve bu bilgiler ışığında iş kesintilerinin engellenmesi, ya da en aza indirilmesi tüm bunlara rağmen gerçekleşen kesintiler sonrası en kısa zamanda normal faaliyetine dönebilmesi için stratejik planların hazırlanması çok önemlidir. Catering işletmelerinin yönetilmesi bir süreçtir. Bu süreçte; yönetimden başlayarak satın alma, üretim, iletişim fonksiyonlarının her birinin ayrı önemi bulunmaktadır. Dolayısıyla iş sürekliliğinin sağlanabilmesi için bu kritik fonksiyonların düzgün bir şekilde işlemesi ve personelin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekmektedir (Păunescu vd. 2018:1035-1050).

Odak grup görüşmesinde katılımcılar sorulan “*Ne tür felaketler veya ciddi kesintiler, şirketinizi veya diğer catering şirketlerini önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir?*” soruna özetle verilen “*Hizmet verilen sektör çok çeşitli olduğu için herhangi bir sektörü etkileyen felaket veya kesinti catering işletmelerini de etkileme potansiyeline sahiptir. Yangın, sel, yıkım gücü olan deprem gibi doğal afetler, fiziksel/ biyolojik saldırılar, siber saldırıların tümü önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptir.*” yanıtı ile diğer tüm sektörlerde iş kesintisine neden olabilecek faktörlerin catering sektöründe de ilgilendirdiğidir.

Bununla birlikte catering sektörünün üretim ve servis süreçleri incelendiğinde kritik fonksiyonların çok fazla olduğunu görebiliriz. Satınalma bölümü üretim bölümü için gerekli olan malzemeyi zamanında temin edemezse istenilen nitelikte üretim servis gerçekleştirilemez. Depolama bölümü satın alınan ürün çok güvenli de olsa, düzgün depolanmadığında üretimde kullanması mümkün olmayabilir. Üretim ve servis personeliniz yoksa malzemeniz de olsa üretim yapamazsınız. Kalite bölümünün üretilen yemeğin gıda güvenliği ve duyuşal açıdan uygun olduğunu denetleyecek ve onaylayacak personeli yoksa servise çıkaramazsınız. Taşıma yemek hizmeti veriyorsanız gıda güvenliği açısından sıcak ve soğuk yemek yemekleri, kendileri için uygun olan sıcaklıklarda taşımak zorundasınız. Müşteri hizmetleri bölümünde müşteri ile iletişimde kopukluk olursa hizmet ve işin sürekliliği sağlanamaz (Tammineedi 2010:36-50).

Odak grup görüşmesinde katılımcılar tarafından en çok dillendirilmiş ve en önemli görülmüş kritik fonksiyonun kalifiye personel işlevinin olduğudur. Odak grup görüşmesinde; catering sektörü için en önemli kritik fonksiyonun personel işlevinin çıkmasının nedenin sektörün yapısal olarak emek yoğun ve ustalık gerektiren süreçler içermesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Öncelikle olarak işin kesintisiz yürütülmesi açısından aşçı, yardımcıları, mutfak ekibi, garson ve lojistik ekibi kritiktir. Dolayısıyla üretim ve sevkiyat fonksiyonları kritiktir. Bir katılımcı (yönetici) bu durumu *“Olmayan bir yemeği dağıtamazsınız, olan bir yemeği de dağıtmanız için lojistik altyapınızın olması gerekiyor.”* şeklinde vurgulamıştır. Bununla birlikte üretim ve servis faaliyetlerinin gıda güvenliğine uygun olarak yapılması da kritik fonksiyonlardan sayılabilir. Operasyon bölümünün sahada oluşabilecek acil sorunlar için ortaya koyacağı çözüm planları yine kritik fonksiyonlar arasındadır (Snedaker 2013:233).

Catering işletmelerinin iş sürekliliği açısından kritik verileri arasında en önemli veri mali verilerdir. Bununla beraber üretimi etkileyecek veriler (tedarikçi ve müşteriler ile ilgili olan durumlar, personel ile ilgili veriler vb.) ve yasal olarak zorunlu olan veriler de iş sürekliliği açısından kritik verilerdir. Bunların kritik veri olmasının temel nedenlerinden birincisi; işletmenin mali olarak varlığını devam ettirmesidir. İkinci olarak ise; müşteri taleplerinin yerine getirilmesinde aksaklık olmaması ve üçüncü olarak; yasal gerekliliklerinin yerine getirilmesidir. Bir başka ifadeyle üretim ve servisin gerçekleştirilebilmesi için reçeteler, üretimin sürekliliği için stok verileri

ve maliyetin güncellenebilmesi, işletme kârının korunabilmesi için mali veriler iş sürekliliğinin sağlanmasında kritik veriler açısından en önemlileridir (Thejendra 2014:22).

İş akışında yer alan tüm aşamalar kritik bilgileri oluşturmaktadır. Malzeme kabulünden son ürünün servisine kadar geçen süreçte yer alan tüm aşamalar iş sürekliliğini sağlamada oldukça önemlidir. Son ürünü meydana getirmede en etkin rol aşçıların gibi görünse de işin tüm aşamaları; satış-pazarlama, halkla ilişkiler, taşıma ve servis gibi birimler de iş sürekliliğini sağlamada etkin görev almaktadır. Aşçılar için reçete bilgileri, satın alma birimi için ham madde kabul spektleri, depo birimi için depolama talimatları vb. catering işletmelerinin kritik verilerini oluşturur. İçinden bir bilgide dahi eksiklik olsa akış tamamlanamayacağı için kesintiye neden olarak iş sürekliliklerine zarar verecektir (Bajgoric 2014:206-233).

Catering işletmelerinde kritik fonksiyonların ve verilerin belirlenmesinin yanında bunların kurtarılabilirliği de büyük önem arz etmektedir. Kurtarılabilirliğin diğer bir ifadeyle yani zararın en alt düzeye indirilerek yeniden faaliyete başlanabilmesi için catering işletmelerinde yapılan risk değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkabilecek felaketler ve sonuçları önceden öngörülebilir. Bunun sonucunda felaketin büyüklüğü, tahmin edilen düzeyde ise önlemler daha önceden alındığından iş kesintisi yok denecek kadar az olur. Aksi takdirde; bu süreci felaketin büyüklüğü belirler. Bu nedenle iş kesintisi felaketin etkisine göre değişir, örneğin sel sonrası bir gün içinde sistem çalışır hale getirilebilir ancak deprem olduğunda bu haftayı bulabilir. Sel felaketinde personel kaybı olmamış olabilir, depremde ise birkaç personelinin kaybetmiş olabilir. Aslında iş kesintisinin süresi ve toparlanma zamanı tamamen felakete göre değişir. Kısaca kritik fonksiyonların kurtarılabilme süresi işletmenin aldığı önlemlere ve yaşanan felaketin türüne, işletmenin maddi gücüne göre değişebilir. Ancak bu konu hakkında net bir süre vermek mümkün olmayabilir. Bu hususu bir katılımcı (sektör-yönetici) kendi firması için şu şekilde ifade etmiştir. “*Ama benim tecrübemin olduğu firmada böyle bir olay meydana gelirse (deprem vb.), sıfırdan bir işletme kuracak kadar süreye ihtiyacı olacaktır. Bu da tüm yasal prosedürlerin sorunsuz tamamlanmış olduğunu düşünürsek aylar alacak demektir.*” Diğer bir katılımcı (sektör-yönetici) ise “*Hızlı bir organizasyon planlamasıyla en az 1 hafta sürede yerine getirilebilir.*” Katılımcılar fonksiyonların kurtarılabilirliğinin bir başka ifadeyle iş kesintisinin sona erdirilmesi için en az bir haftadan birkaç aya kadar



geniş bir aralıkta süre öngörmektedirler. Bu ise catering işletmelerinin iç dinamiklerinin değişkenliğinin etkisinden kaynaklandığını düşündürmektedir (Epstein ve Khan 2014:230-237).

Catering işletmelerinde kritik fonksiyonların kurtarılmasında işletmenin hizmet sağladığı kapsam belirleyici parametrelerden biri olacaktır. Felaketten zarar gören alan yerinde üretim yapan proje mutfağı ise kısa süre içinde merkez mutfaktan taşınmalı sistemle yemek servisi planlamaya dâhil edilebilir. Zarar gören alan merkez mutfak ise ve işletmenin kullanabileceği alternatif üretim tesisi bulunmuyorsa üretim fonksiyonunun başlatılması için fiziki koşulların ve alt yapının tamamlanması (kapasiteye bağlı olarak) birkaçı ayı alacaktır. Fakat bu süreçte hizmet sağlayamayan işletme mevcut projelerini kaybetmesi ve iş sürekliliğinin sona ermesi yüksek olasılık taşımaktadır. Satın alma, taşıma-servis gibi fonksiyonlar ise mekâna bağlı olmadığı için kısa süre içinde faaliyete başlayabilecektir. Bu süreçte özetle depolama ve üretim alanlarının yeniden inşa veya altyapısı hazır olan alternatif tesise taşınma süresi belirleyici olacaktır (Namdar vd. 2020:1-37).

Catering sektörü işletmeleri bölgesel bir felaket veya iş kesintisi durumunda çözüm ortağı firmalardan destek alarak organizasyonunu gerçekleştirebilir. Bunun sağlanabilmesi için önceden bu hususlarda ilgili firmalar ile gerekli sözleşmeleri imzalamaları gerekmektedir. Bu konuda bir katılımcı (sektör-hastane mutfağı yöneticisi) şunları vurgulamıştır. *“Eğer bütüncül bir afet ise sahra mutfakları oluşturulur. Planlama da bunun nasıl ve ne şekilde olacağı belirlenmiştir. Ekipmanlar ve personel hazır olduğunda yarım günde bu faaliyetler yerine getirilir.”* (Woodman 2007:1-20).

Odak grup görüşmesinde katılımcılar tarafından catering işletmeleri bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda kritik verilerin ne kadar sürede kurtarılacağı hususu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; catering işletmeleri bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda kritik verilerini yönetim sistemleri gereği yedeklendiğinde, bununla ilgili sorumlu kişiler ve yöntemler belirlendiğinde felaket (acil durum) sonuçlanır sonuçlanmaz veriler kurtarılacaktır. Yazılı verilerin kurtarılması daha zorlu bir süreç gerektirir ve yüzde yüz olmayabilir. Ancak verilerin dijital olarak yedeklendiği durumlarda bir gün içinde hatta daha kısa sürede geri edinebilir. Ancak bu da felaketin boyutuyla ilgilidir. Dijital veriler için internet gereksinimi söz konusudur. İnternet erişimi verilmeye başladığı anda dijital

verilere erişebilir. Bu bir saat içinde olabileceği gibi bir hafta içinde de olabilir. Kritik veriler hard copy olarak depolansa da verilerin mutlaka dijital ortama aktarılması ve yedeklenmesi gerekmektedir. Küçük ölçekli catering işletmeleri bilgi işlem konusunda genellikle çok başarılı olamamaktadırlar. Bu nedenle bu firmalar felaket durumunda verilerini kaybederlerse, kurtarmaları çok zor olacaktır. Ancak bilgi işlem konusunda başarılı olan işletmeler verilerini işleme ve koruma ve yedekleme yaparlar ve kritik verilerine ulaşması saatler içinde gerçekleşebilir (Niemimaa vd. 2019:208-216).

Günümüzde catering sektörü bilgi teknolojilerindeki gelişmelerden yararlanmaktadır. Kritik veri olarak tanımlanan kayıt altına alınan proses tanımları, prosedürler, planlar vb. dokümanlar ise günümüz koşullarının sağladığı veri yedekleme (bulut yedekleme veya taşınabilir harici bellekler) sayesinde süre ihtiyacı olmadan yerine geri konulabilecektir. Dijital veriler haricinde fiziksel olarak depolanan / arşivlenen dokümanlar felaketin boyutuna ve türüne göre kurtarılma durumu ve zamanı değişecektir (Taylor vd. 1990:254-255).

### **3.9. Zorluk Öğeleri ve Temaları**

Odak grup görüşmesi verilerinden zorluk temalarının elde edilmesinde yakınlık diyagramı kullanılmıştır. Yakınlık diyagramı verilerin temel benzerliklerine dayalı olarak görüşleri kategoriler halinde düzenlemek için yapılmaktadır (Pyzdek & Keller 2009:79,81). Yakınlık diyagramı yönteminin güvenilirliği çeşitli çalışmalarda doğrulanmıştır (Shafer vd. 2005:199-207; Kumar vd. 2006:407-423). İş sürekliliği zorlukları uygun tematik başlıklar altında kendi kategorilerine ayrılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerden edilen zorluk temaları yakınlık diyagramı kullanılarak sekiz ana zorluk teması ve 33 öge olarak belirlenmiş olup Şekil 3.4.'de verilmiştir.

Şekil 3.4: Yakınlık Diyagramıyla İş Sürekliliği için Tanımlanan Sekiz Zorluk Teması

<p><b>1</b></p> <p><b>İş Sürekliliğinin Anlaşılması</b> Gerekliliklerin tam olarak bilinmemesi İş kesintilerinin ve kritik fonksiyonların tanımlanmaması Üst yönetimin konuya odaklanma eksikliği</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İstekliliği</b> Geleneksel işverenlerin olumsuz tutumu ve isteksizliği Profesyonel olmayan yöneticilerin olumsuz tutumu ve isteksizliği</p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Çalışan Tutumu ve İstekliliği</b> Çalışanın niteliğinin (eğitim) yetersizliği Çalışanın hazır olmaması ve isteksiz olması Sisteme değil kişiye (şef, yönetici) bağlı çalışılması Motivasyon eksikliği Ekip çalışmasının sağlanamaması</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Çalışan Hazırlığı</b> Kalifiye iş gücü eksikliği Eğitimli personel eksikliği Uygulayıcı ekibin eksikliği Yönetim odağının eksikliği</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları</b> Üretim ve lojistik alt yapının uygun olmaması Düşük kar ile satış Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar ve fiyatlardaki ön görülemeyen yükselişler Üretim kapasite yetersizliği ve plansız üretim Çalışan devrinin (turnover) yüksek olması Yanlış tedarikçi seçimi</p>	<p><b>6</b></p> <p><b>Örgütsel İletişim</b> Çalışan ile üst yönetim arasındaki etkin iletişimin eksik olması (Dikey İletişim) Ekip ruhunun eksik olması Teknik iletişimin eksik olması İletişim eksikliği olan müşteri</p>	<p><b>7</b></p> <p><b>Uygulama Maliyeti</b> Alt yapı ve danışmanlık maliyeti İş sürekliliği için iş gücü maliyeti Bütçe planlaması Çalışan eğitim maliyeti Verilerin yedekleme maliyeti</p>	<p><b>8</b></p> <p><b>Gıda Güvenliği Kültürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması</b> GGYS tam olarak anlaşılabilmesi Gıda güvenliği ile ilgili gerekli yönetmeliklerin yeterince uygulanmaması GGYS ile iş sürekliliği entegrasyonunun eksikliği Denetim eksikliği Kayıt tutma kültürünün eksikliği</p>

### 3.9.1. Zorluk Temalarının Öncelik Sıralaması

Daha önce de belirtildiği gibi çalışmamızda iş sürekliliğine hazır olmanın önündeki zorluk temalarının belirlenmesi ve bunun yanında zorluk temalarının birbirleri arasındaki önem derecesinin de bulunması amaçlanmıştır. Odak grup görüşmesi sektör temsilcileri ve akademisyenlerden elde edilen veriler sonucu ortaya çıkan 8 zorluk temasının zorluk derecelerini karşılaştırmaları ve algılarına göre 8 zorluk temasına belirli bir puan (0-5) vermeleri istenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için katılımcılardan zorluk temaları listesinden (Ek 3) en acil zorluklara, daha az zorlayıcı zorluklara kıyasla daha fazla puan verebilecekleri ve zorluklar arasında istediklerine eşit puan verebilecekleri iletilmiştir. Katılımcıların puanlamış oldukları zorluk puanları Tablo 3.19’da sıralaması ise Şekil 3.5.’de verilmiştir.

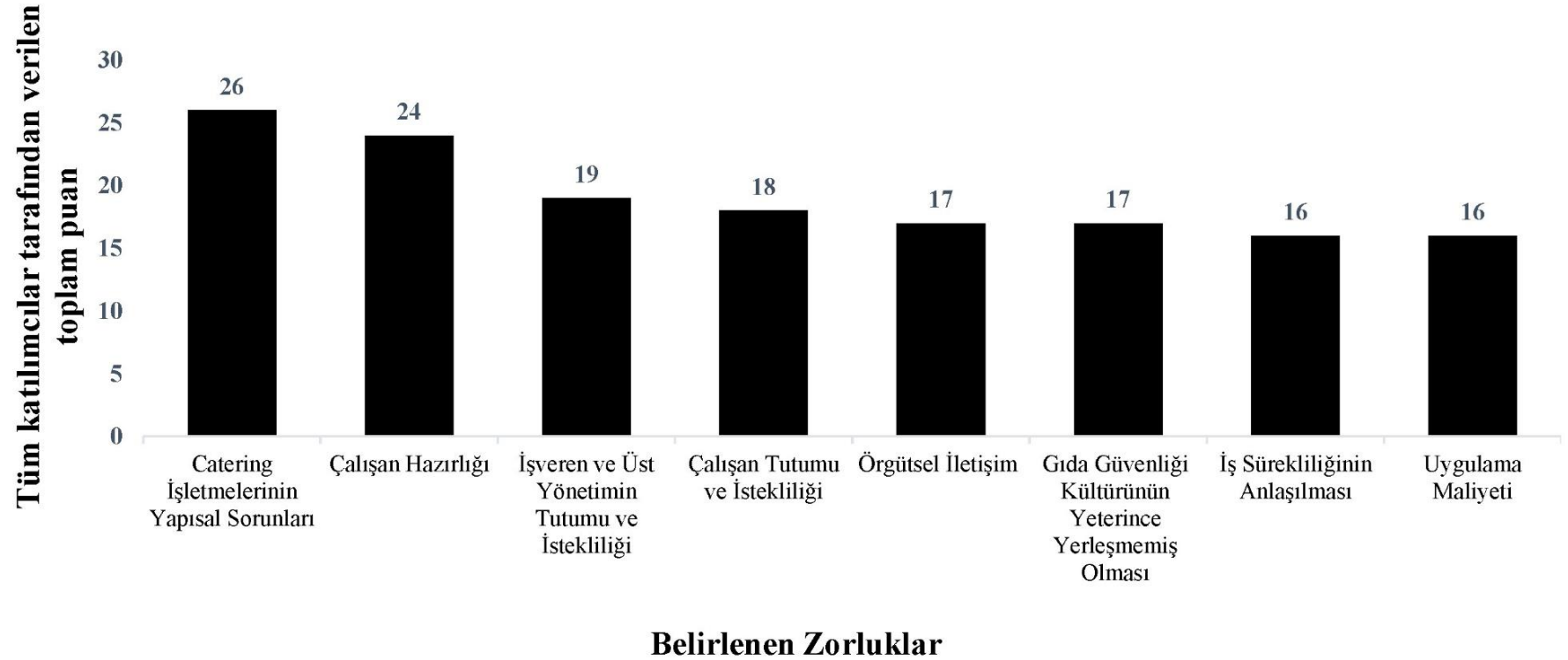
**Tablo 3.19:** İş Sürekliliği Zorluklarına Katılımcılar Tarafından Verilen Puanlar

Sıra No:	Zorluk Teması	Toplam Puan	Tema No:
1	Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları	26	5
2	Çalışan Hazırlığı	24	4
3	İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İstekliliği	19	2
4	Çalışan Tutumu ve İstekliliği	18	3
5	Örgütsel İletişim	17	6
6	Gıda Güvenliği Kültürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması	17	8
7	İş Sürekliliğinin Anlaşılması	16	1
8	Uygulama Maliyeti	16	7

Belirlenmiş sekiz zorluk teması kullanılarak ağırlıklı nominal önceliklendirme tekniği ile katılımcılar, en önemli zorluğa daha fazla puan vererek ve en az önemli zorluklara daha az puan veya hiç puan vermeyerek bu sekiz zorluğa öncelik vermişlerdir. Her katılımcı zorlukları algılanan önem sırasına göre derecelendirmiştir. Tüm katılımcılar tarafından verilen puanların toplamı, zorlukları en önemliden en aza doğru sıralanmış ve için şu şekilde sonuç ortaya çıkmıştır: (1) Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları, (2) Çalışan Hazırlığı, (3) İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İstekliliği, (4) Çalışan Tutumu ve İstekliliği, (5) Örgütsel İletişim (6) Gıda Güvenliği Kültürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması, (7) İş Sürekliliğinin Anlaşılması ve (8) Uygulama Maliyeti (Şekil 3.5).

Zorluk temaları incelendiğinde nicel ve nitel analizlerle ortaya çıkarılan iş sürekliliği algısı ölçeği maddelerinin ve algı temalarının ortak noktalarının olduğu görülmektedir. Özellikle “*İş Sürekliliğine Yatırım*” ana temasının ve algı ölçeğinin insan kaynağı, mali kaynak, alt yapı kaynağı, test ve tatbikatlar gibi maddeleri “*Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları*” zorluk teması iş sürekliliği zorluk algısında en önemli ve öncelikli zorluk olarak belirlenmiştir. İş sürekliliği algısının en fazla kaynaklarla ilgili madde içermesinin ve zorluk algısında ise bu kaynakları işaret eden yatırım ve kaynağı gerektiren yapısal sorunların öne çıkması iş sürekliliği algısının anlaşılmasına önemli katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak “*Çalışan Hazırlığı*” zorluk algısı yine iş sürekliliğine yatırımı ve ölçeğin kaynaklarla ilgili maddelerini doğrulamaktadır. Zorluk temaları içerisinde “*Örgütsel İletişim*” in iş sürekliliği temalarındaki “*Örgütsel İletişim Yetenekleri*” ile algı ölçeğinin iletişim mekanizmaları ile birebir örtüşmektedir.

Şekil 3.5: Ağırlıklı Nominal Önceliklendirmenin Sonuçları



\*Her çubuğun üstündeki sayılar, tüm katılımcıları (sektör temsilcileri ve akademisyenler) tarafından bu zorluğa verilen puanların toplamını temsil etmektedir.

### 3.10. Zorluk Temalarının Önceliklerine Göre Değerlendirilmesi

Sektör temsilcileri ve akademisyenlerden oluşan katılımcılardan ilk görüşmede iş sürekliliğine hazır olmada algıladıkları zorluklar herhangi bir kısıtlama olmadan istenmiş ve yakınlık diyagramı kullanılarak sekiz zorluk teması oluşturulmuştur. Daha sonra bu sekiz zorluk temasını zorluk ve öncelik durumlarına göre sıralamaları istenmiştir. Sonuçlar Şekil 3.5'te gösterilmiştir. Aşağıdaki başlıklarda her bir zorluk odak grup görüşmesi sonuçları; nicel analiz verilerine, iş sürekliliği algısına, hipotezlere ve literatüre göre değerlendirilmiştir.

#### 3.10.1. Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları

Tespit edilen zorluk temalarının önceliklerine göre değerlendirilmesi, catering işletmelerinin yapısal sorunlarının iş sürekliliğine hazır olmada en önemli zorluk olduğunu göstermektedir. Odak grup görüşmesinin verilerine uygulanan içerik analizi ile ortaya çıkartılan iş sürekliliği algısı ana temalarından “*İş Sürekliliğine Yatırım*” teması bir işletmenin afet veya ciddi sorunda iş kesintilerine karşı hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayabilmesi için iş sürekliliğine yeterli miktarda mali ve insan kaynağı ayırmasını ifade etmektedir. “*İş Sürekliliğine Yatırım*” teması catering sektöründe iş sürekliliği zorluk temaları içinde iş sürekliliğine yatırım olarak karşımıza çıkmıştır. Bununla birlikte nicel analizler ile uyarladığımız iş sürekliliği algısının altı maddesi birebir catering sektörünün mali ve insani kaynak gerektiren yapısal sorunlarına karşılık gelmektedir. Bu bağlamda iş sürekliliği algı ölçeğindeki iş kesintilerine karşı hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli mali ve insan kaynağı ayrılması durumu, algının ve zorluğun ana bileşeni olduğunu düşündürmektedir. Bu durum iş sürekliliği algısı ve zorlukları ile ilgili yapılan nicel analiz sonuçlarının nitel analiz sonuçlarını desteklediğini göstermektedir. Catering işletmelerinin yapısal sorun kaynakları genellikle üretim ve lojistik alt yapının uygun olmaması, düşük kar ile satış, hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar ve fiyatlardaki öngörülemeyen yükselişler, üretim kapasite yetersizliği, çalışan devrinin yüksek olması, yanlış tedarikçi seçimi ve bilgi teknolojilerindeki yetersizliklerdir (Donini vd. 2008:105-114).

Catering işletmelerinin içermiş oldukları süreçlerin karmaşıklığından dolayı alt yapı eksikliği olan mutfaklarda iş sürekliliği zafiyetlerinin oluşması kaçınılmazdır. Tüm süreçlerde uygun yöntemlerin, ekipmanın kullanılması ve standartların

uygulanması iş kesintisi sorunlarını bertaraf etmek açısından önemlidir (Knežević ve Mitrović 2017:324-340).

Catering firmaları ticari işletmelerdir ve temel amaçları müşteri memnuniyetini sağlayarak hedeflenen kar marjına ulaşmaktır. Ancak günümüz rekabet koşulları catering işletmelerini düşük kar marjına mahkûm etmektedir. Bu işletmelerin düşük karlarla çalışmaları bazı alanlara bütçe ayrılmasını engelleyebilmektedir. Özellikle üst yönetim mevzuat açısından henüz zorunluluk getirilmemiş olan iş sürekliliği çalışmalarına mali destek vermekte çekimser davranabilmektedir (Gül ve Ergün 2010:127-145).

Son yıllarda gıda fiyatlarındaki dalgalanmalar ve öngörülemez yükselişler birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Fiyatlarındaki dalgalanmaların temel nedenleri iklim değişikliği, kuraklık ve gıda üretimi yapan gelişmekte olan ülke piyasalarındaki ekonomik dalgalanmalardır. Fiyatlarındaki dalgalanmalar ve öngörülemez yükselişler yıl içerisinde catering işletmelerinin bütçe planlamalarında problem yaşamalarına neden olmaktadır (Kıymaz ve Saçlı 2008:53-55).

Catering işletmeleri rakiplerinin sayısal olarak çok fazla olduğu piyasa koşullarında rekabet edebilmek için farklılaşmalarını genellikle fiyat rekabetiyle sağlamaya çalışmaktadırlar. Böylece düşük satış fiyatı politikası catering sektörüne düşük karlılığı dayatmaktadır. Düşük karlılıkla çalışan işletmeler ise bütçelerini denk getirmek ve yılsonunu minimum da olsa karla kapatabilmek için kapasitelerinin üzerinde satışı zorlamaktadırlar. Kapasitesi üzerinde çalışan işletmelerin iş sürekliliğini sağlamada problem yaşayacakları düşünülmektedir (Güler 2007:101-104).

Catering sektörünün yapısal sorunlarından biri de çalışan devrinin yüksek olmasıdır. Bununun nedeni ise sektör personelinin yoğun ve yorucu çalışma temposu altında çalışması ve diğer muadil sektörlere (restoran, otelcilik vb.) göre daha düşük ücret almasıdır. Çalışan devrinin yüksekliği işletme tarafından yetiştirilmiş ve eğitilmiş çalışanların yetersizliğine neden olmakta ve bu durum iş sürekliliği açısından dezavantaj oluşturmaktadır (Joung vd. 2018:817-835).

Catering sektöründe ürün ve servisin gerçekleştirilmesinde hammaddelerin temini için tedarikçiler araştırılır, pazarlık yapılır, şartlar belirlenir ve sözleşmeler yapılır. Satılma işlevinin etkin olabilmesi için gıda hammaddelerin doğru



tedarikçiden; istenen kalitede, gıda güvenliğine uygun, doğru zamanda ve uygun fiyatla alınması gerekmektedir. Sektörün iş kesintisi olmadan üretim ve servisi en iyi şekilde yapabilmesi gıda hammaddelerinin temin edileceği zamanın doğru belirlenmesini ile olur. Satınalma tarafından tedarik termin sürelerin doğru belirlenmesinin yanında tedarikçilerin de bu sürelere muntazaman uymaları çok önemlidir. Eğer tedarikçi firmalar termin sürelerine uymazlarsa potansiyel iş kesintisi tehlikelerinin oluşması kaçınılmazdır (Doğan 2018:104-135).

### **3.10.2. Çalışan Hazırlığı**

Hem sektör temsilcilerinden hem de akademisyenlerden gelen yanıtlar çalışanların hazırlıklı olmaması catering işletmeleri için ikinci öncelikli zorluk olduğunu göstermektedir. Çalışan hazırlığı zorluk teması, odak grup görüşmesi verilerinin analizi ile elde edilen “*İş Sürekliliğine Yatırım*” ana temasına karşılık gelmektedir. Çalışan hazırlığı zorluk teması ayrıca nicel analiz yöntemleri ile uyarlanan iş sürekliliği algısındaki iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonunun bir yansımasının olduğunu düşündürmektedir. Çalışanların hazırlığı, çalışanların bilgi ve uygulamalı deneyim açısından yeni gereksinimlere uymaya hazır olmalarını ifade etmektedir. Odak grup görüşmesinden; catering işletmeleri iş sürekliliği önündeki en önemli zorluklardan olan çalışan hazırlığını etkileyen en faktörler kalifiye ve eğitimli iş gücü, uygulayıcı ekip ve yönetim odağı olduğu sonucu çıkmıştır. Uygulama yapacak ekibin çalışmaya yönelik iradesini güçlendirmek üst yönetimin iş sürekliliği faaliyetlerini desteklemesi ile mümkündür. İşletmelerde iş kesintilerinin minimum düzeye inmesini veya en kısa sürede normal faaliyetlere dönmesini sağlayacak başarıya ulaşmada oluşturan ekibin niteliği çok önemlidir. Ekibin niteliğini ise çalışanların yetenekleri, bilgileri, becerileri, deneyimleri ve eğitim durumları belirler. Ancak organizasyon açısından bakıldığında yüksek nitelikte çalışanları barındıran ekipler iyi yönetilmedikçe çalışan hazırlığı tam olarak sağlanmış olduğu söylenemez (Felde vd. 2021:198-202).

Çalışanların hazırlıklı olmaması başka bir ifadeyle çalışan hazırlığının eksik olması iş sürekliliği önündeki bu zorluk aslında değişime karşı direnç olarak ta tanımlanabilmektedir. Zorluğun aşılması değişime karşı olan direncin aşılması ile çözülebileceğini düşündürmekte olup çalışanlara verilebilecek eğitimler, ödüller, takdirler vb. ile aşılabileceği bir gerçektir (Thaief ve Baharuddin 2015:23-33).

### 3.10.3. İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İstekliliği

Yapılan odak grup görüşmesine göre iş sürekliliğine hazır olma zorluklarından öncelikli olanlardan biri de işveren ve üst yönetimin tutumu ve istekli olup olmamasıdır. Nicel analiz yöntemleri ile uyarladığımız iş sürekliliği algısının maddelerinden olan “*Şirketimde; şirketin tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.*” maddesi işveren ve üst yönetimin tutumu arasında bir ilişkinin olabileceğini düşündürmektedir. Şirketlerin üst yönetimlerin tutumlarını belirleyen en önemli argümanın o şirketin resmi politika ve prosedürleri olduğu çok rahat öne sürülebilir. Bu bağlamda çalışmanın nicel kısmının nitel çalışmaları desteklemesinin yanında tamamladığı da söylenebilir. İşletmelerin iş sürekliliği faaliyetlerine üst yönetimin destek olması ve bunu sürdürmesi kritik başarı faktörlerindedir. İş sürekliliği gereksinimlerinin karşılanması üst yönetimin sorumluluğunda olup faaliyetlerin yürütülmesinde görev alacak çalışanların atamasını da yapar. İş sürekliliği stratejilerinin, politikalarının, amaçlarının ve planlarının oluşturulmasında destek olur. Bu bağlamda işveren ve üst yönetimin olumlu tutum ve isteği iş sürekliliğinin sağlanmasında büyük avantaj sağlayacaktır. İşveren ve üst yönetimin iş sürekliliği çalışmalarına karşı olumlu tutum içinde olması ve katılma isteği göstermesi, çalışmalarda hızlı aksiyon alınmasını ve ilerlenmesini beraberinde getirecektir. İşveren ve üst yönetim böylece ilgili çalışmalara yeterince bütçe ve insan gücü desteği sağlayacaktır. Ancak geleneksel yapıdaki işverenlerin ve profesyonel olmayan yöneticilerin iş sürekliliği çalışmalarına karşı duyarsız ve isteksiz olması birçok iş kesintisi olayın da beraberinde getirmesi kaçınılmazdır (Young ve Jordan 2008:713-725).

### 3.10.4. Çalışan Tutumu ve İstekliliği

Çalışan istekliliği çalışanların değişen koşullara karşı gösterdikleri direnç olarak tanımlanmaktadır. Odak grup görüşmesinden gelen yanıtlara göre çalışanların istekliliği ve tutumu, üst yönetimin istekliliği ve tutumundan sonraki gelen zorluk olarak belirlenmiştir. Çalışan istekliliği iş sürekliliği algısında, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu da karşılamaktadır. Odak grup görüşmesi catering işletmeleri iş sürekliliği önündeki zorluklardan olan çalışan tutum ve istekliliğini etkileyen en faktörlerin çalışan niteliği (eğitimi), ekip çalışması ve motivasyon olduğunu göstermektedir (Borstorff vd. 1997:29-40).

İş sürekliliği çalışmalarının etkili bir şekilde uygulanması için çalışan hazırlığına bağlı olarak, çalışanların ilgili eğitimlerinin tamamlanmasına bağlıdır. İş hayatının her alanında olduğu gibi iş sürekliliği çalışmaları için de ekiplere ihtiyacımız vardır ve ekip çalışması genellikle bireysel çalışmalardan çok daha iyi sonuçlar vermektedir. Ancak oluşturulan ekipler her zaman verimli çalışamayabilirler. Bu nedenle etkili ekip işleyişinin iyileştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamak için işletmeler ekip geliştirme çalışmaları uygulamalı, sonuçları değerlendirmeli ve iyileştirme çalışmaları yapmalıdır (Driskell 2018:334-335).

### **3.10.5. Örgütsel İletişim**

Hem sektör temsilcileri hem de akademisyenler odak grup görüşmesinde örgütsel iletişimin iş sürekliliğine hazır olmada öncelikli zorluklar arasında görmediklerini puanlayarak ortaya koymuşlardır. Çalışmamızın nicel araştırma kısmındaki sonuçlar örgütsel iletişimin ve yeteneklerinin iş sürekliliği algısında önemli bir ağırlığının olduğunu göstermektedir. Ancak zorluk puanlaması açısından düşük skor alması düşündürücüdür. Bu durum catering sektörü işletmelerinin genelinin mevzuat gereği GGYS'yi faaliyetlerinin odağına alması ve bu sistemin örgütsel iletişimi öncesinin sonucu olduğunu düşündürmektedir. Sonuç olarak catering sektörünün örgütsel yetenekleri açısından genel anlamda yeterli oldukları söylenebilir (Yiannas 2008:49-55).

Catering sektörü işletmeleri diğer işletmelerde olduğu gibi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları kar amacı güden tipik örgütlerdir. Catering işletmeleri de sonuçta biçimsel yapı gösteren kurumlardır. Catering işletmeleri emek yoğun çalışan firmalar olduğu için yapısı gereği diğer sektörlere nazaran daha fazla biçimsel olmayan yapıları bünyesinde barındırmaktadırlar. Bu nedenle catering işletmelerinin iş sürekliliği süreçleri oluşturulurken biçimsel olmayan yapıların da katkısıyla oluşturulan örgütsel iletişim avantaj sağlayabilecektir (Doğan 2018:27).

### **3.10.6. Gıda Güvenliği Kültürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması**

Kültür işleri yapma şeklimizdir ve gıda güvenliği kültürü ise işletmenin gıda güvenliği faaliyetlerini nasıl yaptığıdır. Tespit edilen zorluk temalarının önceliklerine

göre değerlendirilmesi ile catering işletmelerinde gıda güvenliği kültürünün yeterince yerleşmemiş olması iş sürekliliğine hazır olmada öncelikli zorluklar içinde olmadığını göstermiştir. Zorluk derecesinin ve önceliğinin daha düşük olmasının iki nedeni olabileceği düşünülebilir. Bunlardan ilki catering işletmelerinin GGYS'yi uygulamaları ve böylelikle gıda güvenliği kültürünün yeterince yerleşmiş olmasıdır. İkinci neden ise gıda güvenliği kültürü ile iş sürekliliği arasında pozitif bir ilişkinin olmadığını düşünülmesidir. Ancak ikinci neden düşük bir olasılıktır. Çünkü gıda güvenliği kültürü ile iş sürekliliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olabileceği varsayımı söz konusudur. Bu varsayım ise gıda güvenliği kültürünü oluşmasını sağlayan GGYS yaklaşımının iş sürekliliğini destekleyen iyi üretim uygulamaları, ön koşul programları, gıda savunma planları vb. önleyici faaliyetleri içermesindedir (Yiannas 2008:11-12).

### **3.10.7. İş Sürekliliğinin Anlaşılamamış Olması**

Odak grup görüşmesinden gelen yanıtlara ve önceliklendirmeye göre iş sürekliliğinin anlaşılabilmesi düşük zorluk olarak belirlenmiştir. Sektör temsilcilerinin ve akademisyenlerin yanıtları catering sektörü tarafından iş sürekliliğini kolaylıkla anlaşılabilirliğini algıladıklarını göstermektedir. Bu durum catering sektörü yöneticilerinin GGYS yaklaşımını benimsedikleri için iş sürekliliği kavramına aşina olduklarını göstermekte ve İSYS'nin tesis edilmesi ve sürdürülmesinde avantaj sağlamaktadır. Ancak catering sektörünün iş sürekliliğini bir sistem olarak uygulamaya karar vermesi işveren ve üst yönetimin tutumu ve istekliğini gerektirmektedir. Bahsedilen zorluğun aşılmasını ise ilgili mevzuatların yürürlüğe girmesi ile daha kolay sağlanabilecektir (Tammineedi 2010:36-50).

### **3.10.8. Uygulama Maliyeti**

Odak grup görüşmesi iş sürekliliğine hazır olmada uygulama maliyetinin öncelikli bir zorluk olmadığı sonucunu vermiştir. Catering işletmelerinde iş sürekliliği çalışmaları başlığı bütçede yer almasa da iş sürekliliğini sağlayıcı acil durumlar, gıda savunması, iyi üretimi destekleyici faaliyetler, ön koşul programları vb. başlıklar yer almaktadır. Katılımcıların da bu durumu dikkate alarak zorluk derecesi olarak uygulama maliyetine öncelik vermediği sonucuna varılabilir (Köse ve İrak 2015:249-275).

## SONUÇ

İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli temel gereksinimlerin başında sağlıklı su ve gıda gelmektedir. Toplumun gereksinimlerini karşılayabileceği yeterli kalite ve miktarda sağlıklı ve güvenli gıdaya ulaşabilmeleri insani temel haklardandır. Bu nedenle üretilip tüketime sunulan gıdaların sağlıklı ve güvenli olması büyük önem arz etmektedir. Gıda işletmelerinin gıdaları toplum sağlığını göz ardı ederek üretmesi birçok krizin doğmasına neden olmuştur. Geçmişten günümüze gelene kadar yaşanan BSE, Dioksin, Şap Hastalığı, Kuş Gribi, Süt Tozlarında Melamin vb. krizler gıda sektöründe iş sürekliliğini sekteye uğratmış ve büyük mali kayıplara neden olmuştur. Bu tür krizlerin gıda işletmelerinin iş süreklilikleri üzerinde sarsıcı ve olumsuz etkileri sonucu, gıda güvenliğine odaklanmaları zorunlu hale gelmiştir.

Günümüzde teknolojinin ve sanayileşmenin hızla artması, gıda tüketim alışkanlıklarının değişmesi, dışarıda gıda tüketimin artmasına neden olmuştur. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de toplu yemek hizmetleri sektöründe artış olmuştur. Catering işletmelerinde gıda güvenliği önemli ve kritik bir konudur. Eğer işletmeler kritik olan bu konuyu önemsemezlerse toplum sağlığını tehlikeye atmış olurlar ve gıda zehirlenmelerinin ötesinde, ölümle sonuçlanabilecek durumların oluşmasına zemin hazırlayarak büyük iş kesintilerine neden olabilirler. Bundan dolayı catering yöneticileri tüketicilerin sağlığını koruyabilmeleri için hammaddelerin satın alınması, hazırlık, üretim, depolama ve servis gibi tüm aşamalarda GGYS'yi doğru olarak uygulamaları gerekmektedir. Catering yöneticisinin en temel görevi gıdaların tüketicilere güvenli ve kesintisiz olarak sunulmasını sağlamaktır. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin davranışları ve algıları yönetim sistemlerinin etkinlik ve verimliliğinde önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Özellikle gıda güvenliği kültürünün olağanüstü durumlar olan kriz dönemlerinde catering işletmelerinin düze çıkmasına yani iş sürekliliklerini sağlamalarına büyük katkı sağlayabileceği açıktır. Toplum sağlığını ilgilendirmesi nedeniyle toplu yemek hizmeti veren catering işletmelerinin önemi artmıştır. Yakın bir gelecekte kendini yenileyen yönetim sistemleri içinde bu sistemlerin önemli bir parçası olabilecek İSYS'nin öne çıkması da olasıdır.

GGYS'nin amacı üretilen ürün ve hizmetin toplum sağlığı açısından risk oluşturabilecek tüm unsurlarının önceden saptanması ve belirlenen her risk için

önleyici ve düzeltici faaliyetlerin oluşturulması sonucu tüketiciye sürekli güvenli gıda sağlanmaktadır. Güvenli gıda arzının sürekli olarak sağlanması işletmelerin iş süreklilikleri için çok önemli bir faktördür. Catering işletmelerinin işlevselliklerini sürdürebilmeleri için gerekli olan faktörlerden biri gıda güvenliği olup iş sürekliliklerinin sağlanmasında kritik faktörlerden biri olduğunda söylenebilir.

Catering işletmeleri, diğer sektörlere ek olarak, iş sürekliliğinin karmaşıklığını artıran özel sorun ve zorlukları bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar üretimde kullanılan kilit hammaddeler için güvenilir alternatif tedarikçileri bulma problemi, tedarik zincirindeki taşışler, sürekli marka itibarının tehlike altında olması, ürün kaynaklı toplum sağlığı problemlerinin oluşma ve medyaya yansıma riskidir. Bu sorun ve tehlikelerin yanında yiyecek hammaddelerinde yapılabilen sahtekârlıklar, gıda sabotajları, gıda tedarik zincirinin karmaşıklığı vb. riskler de catering sektörü üzerinde ciddi etkiler bırakabilecek yeni sorunlar ve tehditlerdir. Ortaya çıkabilecek deprem, sel, fırtına vb. doğal afetler ise işletmelerin büyük zarar görmesine; kısa veya orta vadede faaliyetlerinin durdurmasına ve müşteri kayıplarına neden olması sonucunu getirebilmektedir. Bu nedenle kısa da olsa faaliyetlerine devam edemeyen bu işletmeler, yeniden toparlanarak faaliyete geçemeyeceklerdir. İş sürekliliğinin sağlanamama riski catering sektöründe büyük bir sorun olarak görülmekte ve bu durum İSYS'yi öne çıkarmaktadır. Yakın bir gelecekte İSYS'nin proaktif ve stratejik yönetim anlayışı sektörde mevcut olan yönetim sistemleri ile uyumlu ve entegre bir şekilde uygulanabilecektir. Ancak mali ve insan kaynağının azlığı İSYS'nin önündeki zorluklardan bazılarıdır.

Bu araştırma ile catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ve zorlukların belirlenmesine çalışılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için nicel analiz yöntemlerinden anket çalışması ve nitel analiz yöntemlerinden odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için daha önceden geliştirilmiş olan, iş sürekliliği algısı ölçeği uyarlanmış faktör analizleri yapılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Böylece hazırlanmış olduğumuz anket catering sektörüne uygulanarak hipotezlerimiz test edilmiştir. Nitel analiz yöntemi olarak uyguladığımız odak grup görüşmesinin soruları literatür, ölçek ve ilgili standartlar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Görüşme soruları ile elde ettiğimiz verilere içerik analizi uygulanmış ve iş sürekliliği algısı ve zorlukların temaları belirlenmiştir. Bulunan temalar yaptığımız nicel çalışma

bulgularını desteklerken, nitel çalışma bulgularının ortaya çıkardığı sonuçlar daha derinlemesine olmuştur. Bu çalışmadaki gayretler İSYS faaliyetlerinin catering sektörü işletmelerinde başarılı bir şekilde uygulanabilme konusunun araştırılmasının sadece başlangıcıdır ve gelecekteki araştırmalar için güçlü bir basamak oluşturacağı umulmaktadır.

Nitel araştırma kapsamında Kirchner (2005, 2013) tarafından geliştirilen İş Sürekliliği Algısı Ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması yapılmış ve faktör yapısı incelenmiştir. İlk olarak 100 katılımcıdan gelen verilere göre ön test yapılmış, AFA uygulanmış ve uygunluğu görülmüştür. Hipotezlerin testi amacıyla 315 katılımcıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçek uyarlama ve geliştirme amacıyla ise verilere AFA ve DFA uygulanmıştır.

Nitel araştırma kapsamında catering sektörünü temsilen ilgili yöneticiler ve üniversiteleri temsilen daha önce sektör deneyimi kazanmış akademisyenlerden oluşan grupta nitel analiz yöntemlerinden olan odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve iş sürekliliği algıları için temalar belirlenmiştir. Zorluk temaları ise yakınlık diyagramı ile belirlenerek nominal önceliklendirme tekniği önem ve öncelikleri belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar niteliği açısından değerlendirildiğinde kullanılan araçların etkili olduğunu düşündürmektedir. Kullanılan yöntem, teknik ve araçlar yönetim sistem yaklaşımının araçları olması toplanan verilerin sistematik olarak düzenlemelerine yardımcı olmuştur. Ayrıca çalışmada elde edilen veri kaynaklarının gıda güvenliği ve yönetim sistemleri uygulamaları konusunda bilgili ve deneyimli profesyonel sektör temsilcileri ve akademisyenlerin olması bulguların gıda sektöründeki gelecekteki İSYS uygulamalarına yol gösterici olacaktır.

Çalışmada, catering sektörü için geliştirilen gıda güvenliği ve iş sürekliliği metodolojik yaklaşımları ile İSYS'nin anlaşılması, oluşturulması ve sürdürülmesi hususunda katkı sağladığı düşünülmektedir. Böylece proaktif bir bilince sahip iş süreci yönetimi temel alınarak risk değerlendirmesi, iş etki analizi, stratejik planların geliştirilmesi, tatbikat ve eğitimler ile iş kesintine neden olabilecek kritik süreçler ve bağımlılıklar tanımlanır ve stratejik kararlar alınarak uygulanabilir. Tüm iş süreçlerini aynı ölçüde güvence altına almak mümkün olmadığından bu ayırım çok önemlidir. İSYS kıt kaynakların geçici çözümler yerine kalıcı çözümler sağlayacak olan iş kesintilerini engellemeye yönelik yanıtlara ayrılmasını sağlamaktadır.

İSYS uygulanırken önemli olan işletme gereksinimlerini dikkate almaktır. İşletmede uygulanmış bir kriz planı veya risk bilinci yoksa tüm işletmeyi kapsayan büyük bir iş sürekliliği yapılandırılması ile başlanması uygun olmayacaktır. Projeye pilot bir çalışma ile başlanmalı ve tüm plan tamamen uygulanana ve sistem tamamen tesis edilene kadar sonlandırılmamalıdır. Öncelikli olarak en önemli bölümlerle başlanmalı, uygulanmalı ve test edilmelidir. Böylece işletmenin riskleri belirlenmeye başlayacak ve nereye odaklanacağı konusunda bir farkındalık sağlanarak iş sürekliliği plan ve stratejilerinin temeli oluşacaktır. Bu faaliyet gerçekleştirilerek en büyük veya en yaygın riskler büyük olasılıkla azaltılabilecek ve belki önlenebilecektir. Bu adım tam olarak çalışırken iyi şekilde tasarlanmış bir İSYS'ye doğru bir sonraki adım atılabilecektir.

Araştırma bulguları; catering sektöründe GGYS'nin proaktif ve sistem yaklaşımının iş sürekliliği alanında önemli başarılar elde edilmesine katkı sağlayacağını açıkça göstermektedir. Genel olarak çalışmamız; geçmişte örgüt düzeyinde yaşanmış iş kesintilerinin de İSYS'nin stratejik bir süreç olarak anlaşılmasına katkıda bulunduğunu işaret etmektedir. Hızla gelişen teknoloji ve günümüz rekabet ortamında işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için her türlü olumsuz koşula hazırlıklı olmaları ile mümkündür. Bu nedenle catering işletmelerinin ve birlikte çalıştıkları çözüm ortaklarının İSYS'yi benimsemeleri işletmelerinin devamlılığının sağlanması açısından oldukça faydalı olacaktır.

Günümüzde artan düzenlemeler, sürekli ve kesintisiz hizmet talebiyle oluşan rekabet ortamı göz önüne alındığında; artan bu baskı catering işletmelerinin de İSYS'yi dikkate almaya yönelteceğini düşündürmektedir. İSYS'yi ne ölçüde dahil etmeleri gerektiği catering işletmelerinin karmaşıklığına ve kritikliğine bağlıdır. Ayrıca catering işletmelerinin içinde olduğu gıda standartlarına ve düzenleyicilerine uyumu, işletmenin uygulamayı planladığı İSYS'nin kapsamına ilişkin kararı belirleyecektir.

Araştırmada, “Algılanan örgütsel iş sürekliliği” ölçeğinden uyarlanarak oluşturulan anket catering sektörüne uygulanmış; veriler üzerinden ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Öncelikli olarak ölçeğin faktör analizlerine uygun olup olmadığını belirlemek için normallik analizleri, KMO örneklem yeterliliği ve Bartlett's küresellik testleri gerçekleştirilmiş ve uygun olduğu görülmüştür. Daha sonra AFA sonuçlarının açıklanan toplam varyanslarına bakıldığında ölçeğin tek



faktörlü olduğu anlaşılmış ve DFA ile bu durumun gerçekleştiği görülmüştür. AFA'da "Direct Oblimin" döndürme yöntemi kullanılmış faktör yüklerine bakılmış ve 27 sorudan oluşan ölçeğin 2 sorusu faktör yükü düşük kaldığı için ölçekten çıkarılmıştır. DFA ile tek faktörlü modelin verilere göre uyum durumu ve değişkenlerin oluşturduğu yapı altındaki ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. 27 sorudan geriye kalan 25 sorudan; 9'u standardize değerlerin altında kaldığı için çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucu; 27 sorudan 16 soru içeren tek boyutlu bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır.

Catering sektörü için uyarladığımız 'İş sürekliliği algısı' anketi ilgili sektöre uygulanmış ve verilerinin ışığında hipotezler test edilmeye çalışılmıştır. Hipotezlerde; iş sürekliliği algısı boyutunda yönetim yapısına göre farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). Buna göre ulusal bir şirkette çalışanlar uluslararası şirkette çalışanlara göre iş sürekliliğini daha fazla önemsemektedir. Yönetim veya üretim bölümünde çalışmanın, iş sürekliliği algısı açısından anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > .05$ ). Gıda güvenliği sorumluluğunun bulunup bulunmamasının iş sürekliliği algısı açısından anlamlı bir farkının bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > .05$ ). İş sürekliliği algısında, idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). İş sürekliliği algısında üretim personeli sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 1-25 çalışanı bulunanlar ile tüm gruplar arasında ( $p < .00$ ); 26-100 çalışanı olanlar ile 5001 ve üzeri çalışanı bulunanlar dışında tüm gruplar ( $p < .00$ ) ve 101-500 ile 501-1000 ve 1001-5000 çalışanı bulunanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş sürekliliği algısında IT personeli sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 1-5 çalışanı olanlar ile tüm gruplar ve 6-10 çalışanı olanlar ( $p < .00$ ) ile 11 ve üzeri çalışanı olanlar arasında anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .05$ ). İş sürekliliği algısında üretilen yemek sayısına göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). 101-1000 ve 1001-5000 üretim yapan şirketlerle tüm gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu ( $p < .00$ ); 5001-1000 ile 10001-20000 ve 20001-30000 dışındaki gruplar arasında ( $p < .05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş sürekliliği algısında şirketlerin faaliyet türüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < .00$ ). Taşıma ve yerinde üretim yapan şirketlerdeki çalışanlar ile yalnız taşıma yapan şirketlerdeki çalışanlar arasında ( $p < .00$ ) ve yalnız taşıma yapanlar ile iki grup arasında ( $p < .05$ ) anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algısında işletmelerin iletişim yetenekleri, iş sürekliliğine yatırımları, stratejik planları ve kritik fonksiyonların, veriler ve kurtarılabirliği unsurları öne çıkmıştır. İletişim yeteneklerine sahip catering işletmeleri tüm iş süreçlerini ve özellikle kritik iş süreçlerini en iyi şekilde yöneterek iş sürekliliklerine katkı sağlayacaklardır. Catering sektörünün en kritik kaynağı çalışanlardır ve doğru şekilde sevk ve idare edilerek kritik süreçler en iyi şekilde gerçekleştirilebilecektir. Catering sektörünün iş sürekliliğine hazır olmada mali ve insan kaynağının yeterli olarak ayrılmasının önemi çok fazladır. İş sürekliliğine hazır olmada katkısı söz konusu olan stratejik planlar iş kesintisine neden olabilecek olaylar karşısında işletmelerin performansı ve geleceği üzerinde önemli sonuçları olabilecektir. Bu işletmeler için ana hedeflerden biri proaktif yönetim yaklaşımı ile planlarının geliştirilmesi ve herhangi bir olayı karşı hazır olma olarak kabul edilebilmektedir. Catering işletmelerinin kritik fonksiyonlarının ve verilerinin kurtarılabirliği alternatif tesislerin ve sistemlerin varlığının yanında yeri ve zamanı geldiğinde kritik fonksiyonlarını üstlenebilecek çözüm ortakların varlığına bağlı olup belirlenmesi kritik öneme sahiptir.

Catering sektörü iş sürekliliğine hazır olmalarının önünde birçok zorluğun olduğu söylenebilir. Araştırmamız sonucunda bunların en önemlilerinin sırasıyla catering işletmelerinin yapısal sorunları, çalışan hazırlığı, işveren ve üst yönetimin tutumu ve istekliliğidir. Catering işletmelerinin yapısal sorunları genel olarak alt yapılarının yeterli ve uygun olmaması, düşük karlılık, hammadde fiyatlarındaki belirsizlikler, çalışan devrinin yüksek olması, tedarikçi seçimindeki yanlışlar ve bilgi teknolojilerindeki yetersizliklerdir. Çalışan hazırlığı iş sürekliliği zorluklarından bir diğeri olup bunu etkileyen en önemli unsurlar eğitimli çalışan ve uzman uygulama ekibinin eksikliğidir. İşveren ve üst yönetimin iş sürekliliği konusundaki tutumu ve istekliliği iş sürekliliğine hazır olmadaki zorluklardandır. Catering sektörünün mevzuata göre iş sürekliliği çalışmaları yapma zorunluluğunun olmaması, işveren ve üst yönetimin istekli olmasının önündeki en büyük engel olduğunu düşündürmektedir.

Tez çalışmasının kapsamı konusu ile sınırlandırılmıştır. Bu araştırmada iş sürekliliği ile ilgili olmayan işletme riskleri ve catering sektörü dışında kalan işletmeler kapsam dışında bırakılmıştır. Çalışmamız süresi ile sınırlı olmasından ötürü elde edilen bulgular çalışma süresi ile sınırlı olacaktır. Bu nedenle sonraki çalışmalar ile çalışmamızın bulguları arasında farklılıkların olması kaçınılmazdır. Bu durum

diğer bir sınırlılığa neden olmaktadır. Buna ek olarak bulguların analizi ile ortaya çıkardığımız sonuçlar ve buna bağı yaptığimiz tüm öneriler yine elde ettiğimiz veriler ile sınırlıdır. Araştırmamız Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından kayıtlı ve onaylı toplu yemek hizmeti yapan firmaları kapsamaktadır. Toplu yemek hizmeti veren lokanta ve restoranlar kapsam dışı tutulmuştur.

Bu çalışmanın; catering sektörü yöneticilerinin iş sürekliliği algılarının ve iş sürekliliği zorluklarının araştırılması kapsamında; bu algı için ölçek uyarlama çalışmalarında ve iş sürekliliği uygulamalarında önemli bir başlangıç olduğunu düşünüyoruz. Gelecekte yapılacak araştırmalar için iyi bir basamak oluşturacağını da ümit ediyoruz. Böylece catering sektörünün iş sürekliliğine katkı sağlayacağımızı düşünmekteyiz. Bu nedenle araştırmacılara; catering sektörü için uyarladığımız iş sürekliliği algısı üzerine çalışmalar yapmalarını öneriyoruz. Buna ek olarak üzerinde çalıştığımız iş sürekliliği algısı ve iş sürekliliği zorluklarının diğer sektörlerle de kolaylıkla uyarlanarak uygulanabileceği kanaatindeyiz. Ölçeğin diğer sektörlerle de uyarlanmasında öncü olmalarını önermekteyiz.

## KAYNAKÇA

- Adkins, G. L., Thornton, T. J., & Blake, K. (2009): A content analysis investigating relationships between communication and business continuity planning. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 362-403.
- Ankaralıgil, T., & Özdemir, A. (2019): Risk Analysis in Catering Industry. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), 184-199.
- Anttila, J., & Knowledge, V. (2011): Innovations in quality management Prerequisites, needs, and realization. In *MEQA Conference, Abu Dhabi 2011*.
- Appert, N. (2017): Historias Microbiologicas. *Boletín AAM*, 21.
- Arpanutud, P., Keeratipibul, S., Charoensupaya, A., & Taylor, E. (2009): Factors influencing food safety management system adoption in Thai food-manufacturing firms: Model development and testing. *British Food Journal*, 111(4), 364-375.
- Arvanitoyannis, I. S. (2009): *HACCP and ISO 22000: Application to foods of animal origin*. John Wiley & Sons.
- Ashe, L. M., & Sonnino, R. (2013): At the crossroads: new paradigms of food security, public health nutrition and school food. *Public health nutrition*, 16(6), 1020-1027.
- Assarroudi, A., Heshmati Nabavi, F., Armat, M. R., Ebadi, A., & Vaismoradi, M. (2018): Directed qualitative content analysis: the description and elaboration of its underpinning methods and data analysis process. *Journal of Research in Nursing*, 23(1), 42-55.
- Bajgoric, N. (2014): Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*, 43(2), 156-177.
- Barbara, M. (2006): *Determining the critical success factors of an effective business continuity: disaster recovery program in a post 9/11 World: a multi-method approach* (Doctoral dissertation, Concordia University):
- Barnes, J. C. (2002): *A guide to business continuity planning*. John Wiley & Sons, Incorporated.

- Baş, M., Ersun, A. Ş., & Kıvanç, G. (2006): Implementation of HACCP and prerequisite programs in food businesses in Turkey. *Food Control*, 17(2), 118-126.
- Bird, L., Mahr, W., & Milde, T. (2018): Good Practice Guidelines 2013.
- Borstorff, P. C., Harris, S. G., Feild, H. S., & Giles, W. F. (1997): Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas. *People and Strategy*, 20(3), 29.
- Botha, J., & Von Solms, R. (2004): A cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*.
- Burdock, G. A., & Carabin, I. G. (2004): Generally recognized as safe (GRAS): history and description. *Toxicology letters*, 150(1), 3-18.
- Chen, H., Liu, S., Chen, Y., Chen, C., Yang, H., & Chen, Y. (2019): Food safety management systems based on ISO 22000: 2018 methodology of hazard analysis compared to ISO 22000: 2005. *Accreditation and Quality Assurance*, 1-15.
- Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO): Food, & Nutritional Sciences. (2010): *Make it Safe!: A Guide to Food Safety*. CSIRO PUBLISHING.131-160.
- Cosme, F., Vilela, A., Filipe-Ribeiro, L., Inês, A., & Nunes, F. M. (2018): Wine microbial spoilage: Advances in defects remediation. In *Microbial Contamination and Food Degradation* (pp. 271-314): Academic Press.
- Çapık, C., Gözüm, S., & Aksayan, S. (2018): Kültürlerarası ölçek uyarlama aşamaları, dil ve kültür uyarlaması: Güncellenmiş rehber. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 26(3), 199-210.
- Dani, S., & Deep, A. (2010): Fragile food supply chains: reacting to risks. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 13(5), 395-410.
- Daniela, P. M. (2013): The interdependence between management, communication, organizational behavior and performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1554-1562.

- Davis, B., Lockwood, A., Pantelidis, I., & Alcott, P. (2013): *Food and beverage management*. Routledge.
- De Oliveira, C. A. F., Da Cruz, A. G., Tavolaro, P., & Corassin, C. H. (2016): Food Safety: Good Manufacturing Practices (GMP), Sanitation Standard Operating Procedures (SSOP), Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP). In *Antimicrobial food packaging* (pp. 129-139). Academic Press.
- De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017): The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.
- Disaster Recovery Institute (DSI). (2018): *Professional Practises*. <https://dri-malaysia.org/wp-content/uploads/2021/02/DRI-10-Professional-Practises-Updated-Dec2018.pdf> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- D'Mello, J. F. (Ed.). (2003): *Food safety: contaminants and toxins*. CABI.
- Doğan, M. (Ed.). (2020): *Gıda Mühendisliğine Giriş*. Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Doğan, M. (Ed.). (2018): *Toplu Beslenme Sistemleri ve Catering Hizmetleri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
- Donini, L. M., Castellaneta, E., De Guglielmi, S., De Felice, M. R., Savina, C., Coletti, C., ... & Cannella, C. (2008): Improvement in the quality of the catering service of a rehabilitation hospital. *Clinical nutrition*, 27(1), 105-114.
- Drewitt, T. (2013): *A Manager's Guide to ISO22301: A practical guide to developing and implementing a business continuity management system*. IT Governance Ltd.
- Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018): Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334.
- Edith, I. N., & Ochubiojo, E. M. (2012): Food quality control: history, present and future. In *Scientific, health and social aspects of the food industry*. IntechOpen.

- Epstein, B., & Khan, D. C. (2014): Application impact analysis: A risk-based approach to business continuity and disaster recovery. *Journal of business continuity & emergency planning*, 7(3), 230-237.
- Estall, H. (2012): *Business continuity management systems: Implementation and certification to ISO 22301*. BCS, The Chartered Institute.
- Felde, A., Haggerty, K., Sleiman, A. A., & Gravina, N. (2021): Reducing Response Effort to Improve Employee Preparedness in a Human Service Organization. *Behavior Analysis in Practice*, 14(1), 198-202.
- Food and Drug Administration (FDA). (2005): *Annex 4 – Management of Food Safety Practices – Achieving Active Managerial Control of Foodborne Illness Risk Factors*. [https://www.michigan.gov/documents/mda/FS\\_Annex\\_4\\_Nov06\\_177510\\_7.pdf](https://www.michigan.gov/documents/mda/FS_Annex_4_Nov06_177510_7.pdf) Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- Food Safety Authority of Ireland (FSAI). (2001): *Survey of the Implementation of HACCP and food hygiene training in Irish Food Businesses*. [https://www.fsai.ie/uploadedFiles/Food\\_Businesses/HACCP/FSAI\\_HSE\\_HACCP\\_Strategy/survey\\_HACCP\\_and\\_training\\_july2001.pdf](https://www.fsai.ie/uploadedFiles/Food_Businesses/HACCP/FSAI_HSE_HACCP_Strategy/survey_HACCP_and_training_july2001.pdf) Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- Foscati, A. (2019): Part III: The Discovery of Ergotism (Saint Anthony's Fire?). In *Saint Anthony's Fire from Antiquity to the Eighteenth Century* (pp. 185-216). Amsterdam University Press.
- Garayoa, R., Vitas, A. I., Díez-Leturia, M., & García-Jalón, I. (2011): Food safety and the contract catering companies: Food handlers, facilities and HACCP evaluation. *Food Control*, 22(12), 2006-2012.
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006): A framework for business continuity management. *International journal of information management*, 26(2), 128-141.
- Gibney, M.J. , Lanham-New, S.A., Cassidy, A., Vorster, H.H. (2009): *Introduction to Human Nutrition*. Wiley-Blackwell.
- Gotham, K. F. (2008): From 9/11 to 8/29: Post-disaster recovery and rebuilding in New York and New Orleans. *Social Forces*, 87(2), 1039-1062.

- Göktepe, K. (2017): İstanbul'un İlaşesinin Temini Meselesi ve İstanbul'un İlaşesine Katkı Sağlayan Bir Merkez: Tekirdağ Kazası (XVIII.-XIX. Yüzyıllar). *Belleten*, 81(292), 857-916.
- Gravani, R. B. (2009): The role of good agricultural practices in produce safety. In *Microbial safety of fresh produce* (Vol. 41). John Wiley & Sons.
- Gregoire, M. B., & Spears, M. C. (2016): *Foodservice organizations: A managerial and systems approach*. Boston, MA: Pearson.
- Griffith, C. (2000): Food safety in catering establishments. *FOOD SCIENCE AND TECHNOLOGY-NEW YORK-MARCEL DEKKER-*, 235-256.
- Gül, K., & Ergün, H. (2010): Endüstriyel yiyecek işletmelerinde maliyet azaltıcı yeni yöntemler ve bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (45), 127-145.
- Güler, S. (2007): Yiyecek ve içecek işletmeleri için rekabet avantajı yaratacak stratejik seçenekler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 101-104.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018): Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Harrald, J. R., Egan, D. M., Jefferson, T., Stok, E., & Žmavc, B. (2002): Web enabled disaster and crisis response: What have we learned from the September 11 th. *Proceedings of the Bled eConference*, 69-83.
- Hayes, B., & Kotwica, K. (2013): *Business Continuity: Playbook*. Elsevier.
- Herbane, B. (2010): The evolution of business continuity management: A historical review of practices and drivers. *Business history*, 52(6), 978-1002.
- Hertzman, J., & Barrash, D. (2007): An assessment of food safety knowledge and practices of catering employees. *British Food Journal*, 109(7), 562-576.
- Hiles, A. (2010): *The definitive handbook of business continuity management*. John Wiley & Sons.
- Hiles, A. (2014): *Business continuity management: Global best practices*. Rothstein Publishing.



- Hoffmann, S., & Scallan, E. (2017): Epidemiology, cost, and risk analysis of foodborne disease. In *Foodborne Diseases* (pp. 31-63). Academic Press.
- Hogg, S. (2013): *Essential microbiology*. John Wiley & Sons.
- Horváth, G. K., & CISM, C. (2013): Information Security Management for SMEs: Implementating and Operating a Business Continuity Management System (BCMS) Using PDCA Cycle. *Proceedings of FIKUSZ*, 133-141.
- International Organization for Standardization (ISO) (2018): *ISO 31000 (2018). Risk management- Guidelines*. <https://www.iso.org/standard/65694.html> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- International Organization for Standardization (ISO). (2007): *Societal Security: Guideline for Incident Preparedness and Operational Continuity Management*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018): *Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain*. <http://www.bizna.ir/upload/emn/1593363136.pdf> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- International Organization for Standardization (ISO). 22301: 2012. Societal security. Business continuity management systems. Requirements. *British Standards Institute, London*, 1-36
- Jacobsen, G. and S. Kerr. (2011): Crisis management, emergency management, BCM, DR: What's the difference and how do they fit together?. In *The definitive handbook of business continuity management 2nd edition*, ed. A.Hiles, 97-106. Chichester: John Wiley and Sons.
- Joint, F. A. O. (2004): *Codex alimentarius: food hygiene basic texts* (No. Ed. 3). Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- Jørgensen, F., Sadler-Reeves, L., Shore, J., Aird, H., Elviss, N., Fox, A., ... & McLauchlin, J. (2017): An assessment of the microbiological quality of lightly cooked food (including sous-vide) at the point of consumption in England. *Epidemiology & Infection*, 145(7), 1500-1509.

- Joung, H. W., Choi, E. K. C., & Taylor, J. J. (2018): Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, P. D. (2013): Measuring the effectiveness of the HACCP food safety management system. *Food control*, 33(2), 505-513.
- Karabal, A. H. U. (2019): Gıda mevzuatı ve gıda güvenliği. *International Journal of Social And Humanities Sciences*.
- Katsigris, C., & Thomas, C. (2009): Design and equipment for restaurants and foodservice. *Ediția*, 3, 21.
- Kaya, S. Y., & İlhan, S. (2018): Toplu Yemek (Hazır Yemek) Sektöründe Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 553-581.
- Kıymaz, T., Saçlı, Y., Sektörler, İ., & Müdürlüğü, K. G. (2008): Tarım ve gıda ürünleri fiyatlarında yaşanan sorunlar ve öneriler. *DPT İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Tarım Dairesi, Yayın*, (2767).
- King, H. (2013): *Food safety management: Implementing a food safety program in a food retail business*. Springer Science & Business Media.
- Kirchner, T. A., Mottner, S., & Ford, J. B. (2013): Business Continuity/Disaster Recovery Readiness of Nonprofit Arts Organizations?. In *Bogota: 12th AIMAC International Conference* (394-403).
- Kirchner, T.A. and Kiran K. (2005): Measuring Perceived Business Continuity Readiness of an Organization. *Disaster Recovery Journal*. Vol. 18, No. 4
- Kliem, R. L., & Richie, G. D. (2015): *Business continuity planning: A project management approach*. CRC Press.
- Knežević, S., & Mitrović, A. (2017, June): Analysis of the opinions in the audit reports of companies in the hospitality sector: accommodation and catering service. In *TISC-Tourism International Scientific Conference Vrnjačka Banja* (Vol. 2, No. 2, pp. 324-340).
- Knowles, T., Moody, R., & McEachern, M. G. (2007): European food scares and their impact on EU food policy. *British food journal*.

- Kohl, H. (2020): Standards for Management Systems. *Management for Professionals*. ISO 22301—BCMS—Business Continuity Management System. Springer, Cham.141-155.
- Koksharov, A. E., Antonova, V., Bobozoda, J. N., & Kochneva, M. V. (2018): MODERN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS: TOLLS FOR FOOD SAFETY ASSURANCE. *РИС Ученого совета Российского университета дружбы народов*, 203.
- König, A., Kuiper, H. A., Marvin, H. J., Boon, P. E., Busk, L., Cnudde, F., ... & Wentholt, M. T. (2010): The SAFE FOODS framework for improved risk analysis of foods. *Food Control*, 21(12), 1566-1587.
- Köse, Y., & İrak, G. (2015): Proje maliyet yönetiminde faaliyet tabanlı maliyetlemeye dayalı hedef maliyetleme süreci: Örnek uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 249-275.
- Kumar, M., Antony, J., Singh, R. K., Tiwari, M. K., & Perry, D. (2006): Implementing the Lean Sigma framework in an Indian SME: a case study. *Production Planning and Control*, 17(4), 407-423.
- Lelieveld, H. L., Mostert, M. A., White, B., & Holah, J. (Eds.). (2003): *Hygiene in food processing: Principles and practice*. Woodhead Publishing.
- Lyra, A. V. T. B., de Arruda Xavier, L., de Albuquerque, A. P. G., de Melo, F. J. C., & de Medeiros, D. D. (2018): Combined approach of COOK CHILL with HACCP. *Nutrition & Food Science*.462-482
- Mattel, B. (2015): *Catering: a guide to managing a successful business operation*. John Wiley & Sons.
- Mehdawy, M., & Hussein, A. (2010): *The Pharaoh's Kitchen: Recipes from Ancient Egypt's Enduring Food Traditions*. American Univ in Cairo Press.
- Montville T, Matthews K. (2013): Physiology, Growth, and Inhibition of Microbes in Foods, p 3-18. In Doyle M, Buchanan R (ed), *Food Microbiology*. ASM Press, Washington,
- Mortimore, S., & Wallace, C. (2013): *HACCP: A practical approach*. Springer Science & Business Media.

- Motarjemi, Y., & Lelieveld, H. (Eds.). (2013): *Food safety management: a practical guide for the food industry*. Academic Press.
- Munsie, J. (2002): A brief history of the international regulation of wine production. <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/8944668/Munsie.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2020): Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 1-37.
- Nasution, M. N. (2016): A Deming Cycle as a Tool of Improving A Continuous Service Quality. *Indonesian Management and Accounting Research (IMAR)*, 5(1), 53-78.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019): Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, 49, 208-216.
- Nychas, G. J. E., Panagou, E. Z., & Mohareb, F. (2016): Novel approaches for food safety management and communication. *Current Opinion in Food Science*, 12, 13-20.
- Nyumba, T.O., Wilson, K., Derrick, C.J., Mukherjee, N., (2018): The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation. *Methods Ecol. Evol.* 9, 20–32
- Patton, M.Q., (2014): *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*, fourth ed. Sage publications
- Păunescu, C., Popescu, M. C., & Blid, L. (2018): Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing*, 13(3), 1035-1050.
- Payne-Palacio, J. (2016): *Foodservice management: Principles and practices*. Pearson Education.75
- Peck, H. (2006): Resilience in the food chain: A study of business continuity management in the food and drink industry. *Final Report to the Dep. for Environment, Food and Rural Affairs, Dep. of Defence Management*

& *Security Analysis*, Cranfield University, Shrivenham, 1-193.

- Pierson, M. D. (2012): *HACCP: principles and applications*. Springer Science & Business Media.
- Pilcher, J. M. (2017): *Food in world history*. Taylor & Francis.
- Pitt, M., & Goyal, S. (2004): Business continuity planning as a facilities management tool. *Facilities*, 22(3/4), 87-99.
- Preen, J. (2012): *Business Continuity Communications. Successful Incident Communication Planning with ISO 22301, (Second edition)*. BSI British Standards Institution.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2009): *Six sigma handbook*. McGraw-Hill Education.
- Rai, V. R., & Bai, J. A. (Eds.). (2017): *Food Safety and Protection*. CRC Press.
- Reese, C. D. (2018): *Occupational health and safety management: a practical approach*. CRC press.
- Remesal, J., Díaz-Guilera, A., Rondelli, B., Rubio, X., Aguilera, A., Martín-Arroyo, D., ... & Rull, G. (2014): The EPNNet Project. Production and distribution of food during the Roman Empire: economics and political dynamics. In *Information Technologies for Epigraphy and Cultural Heritage. Proceedings of the First EAGLE International Conference* (pp. 455-464). Sapienza Università Editrice.
- Rostami, K., Heinrich, R., Busch, A., & Reussner, R. (2017, April): Architecture-based change impact analysis in information systems and business processes. In *2017 IEEE International Conference on Software Architecture (ICSA)* (pp. 179-188). IEEE.
- Ruiz-Martin, C., Wainer, G., Bouanan, Y., Zacharewicz, G., & Paredes, A. L. (2016, December): A hybrid approach to study communication in emergency plans. In *2016 Winter Simulation Conference (WSC)* (pp. 1376-1387). IEEE.
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007): *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons.391-399
- Selamat, J., & Iqbal, S. Z. (Eds.). (2016): *Food Safety: Basic Concepts, Recent Issues, and Future Challenges*. Springer.

- Seviç, Y. E. (2010): *Toplu yemek sektöründe yaşanan problemler ve çözüm yolları* (Master's thesis, Namık Kemal Üniversitesi).
- Sezgin, A. C., & Özkaya, F. D. (2014): Toplu beslenme sistemlerine genel bir bakış. *Akademik Gıda*, 12(1), 124-128.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005): The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Sikdar, P. (2017): *Practitioner's Guide to Business Impact Analysis*. CRC Press.
- Sikora, T., & Strada, A. (2005): Safety and quality assurance and management systems in food industry: An overview. *The Food Industry in Europe, Agricultural University of Athens, Athens*, 85-95.
- Smith, D., Jackson-Smith, T., & Politowski, R. (2007): *ISO 22000 Food safety: guidance and workbook for the manufacturing industry*. BSI.1-5
- Smyrnov, I. (2014): Industry of catering: logistical and geographical dimension. *Часопис соціально-економічної географії*, (17), 61-65.
- Snedaker, S. (2013): *Business continuity and disaster recovery planning for IT professionals*. Newnes.
- Spaho, K. (2013): Organizational communication and conflict management. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118.
- Stanciu, S., Stanciuc, N., Dumitrascu, L., Nistor, C., & Sîrbu, R. (2012): Modern Approach to Business Continuity Management in Food. *Risk in Contemporary Economy*, 71-74.
- Supriadi, L. S. R., & Pheng, L. S. (2018): Business continuity management (BCM). In *Business Continuity Management in Construction* (pp. 41-73). Springer, Singapore.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (MBS). (2012): *İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası*. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6331.pdf> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi (MBS). (2014): *Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20235&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 19.04.2022.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2018): *Using multivariate statistics* (seventh ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tague, N. R. (2005): *The quality toolbox* (Vol. 600). Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Tamineedi, R. L. (2010): Business continuity management: A standards-based approach. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 19(1), 36-50.
- Tarım ve Orman Bakanlığı (TOB). (2021): *Kayıtlı/Onaylı Gıda İşletmeleri Listesi* <https://ggbs.tarim.gov.tr/cis/servlet/StartCISPage?PAGEURL=/FSIS/ggbs.onayliIsletmeSorgu.html&POPUP TITLE=AnaMenu> Erişim Tarihi: 05.12.2021.
- Taylor, E., Taylor, J., & Ed, M. (1990): *Mastering catering theory*. London, UK: Macmillan Education.
- Thaief, I., & Baharuddin, A. (2015): Effect of training, compensation and work discipline against employee job performance. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 23.
- Thejendra, B. S. (2014): *Disaster Recovery and Business Continuity: A quick guide for small organisations and busy executives*. IT Governance Publishing.
- Torabi, S. A., Giahi, R., & Sahebjamnia, N. (2016): An enhanced risk assessment framework for business continuity management systems. *Safety science*, 89, 201-218.
- Torabi, S. A., Soufi, H. R., & Sahebjamnia, N. (2014): A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*, 68, 309-323.
- TS EN ISO 22301 (2014): *Toplumsal güvenlik - İş sürekliliği yönetim sistemleri – Şartlar* <https://intweb.tse.org.tr/standard/standard/Standard.aspx?053107106111065067115113049116090107100056052055108081090071086075069085047110067109075073081116103090081086073108065117084119099066043109090070082054087109079120104080081104076070106043067048> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- TS EN ISO 22301 (2020): *Güvenlik ve esneklik - İş sürekliliği yönetim sistemleri – Gereksinimler* <https://intweb.tse.org.tr/standard/standard/Standard.aspx?0531071061110650671151130491160901071000560520551080810900710860750690850471100671090750730811161030900810860731080651170841191020>

[86111090098081086077119103065055052081050120079111117052086043](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20810-2_120) Erişim Tarihi: 19.04.2022.

- Tucker, E. (2014): *Business Continuity from Preparedness to Recovery: A Standards-Based Approach*. Butterworth-Heinemann.
- Tuominen, P., Hielm, S., Aarnisalo, K., Raaska, L., & Maijala, R. (2003): Trapping the food safety performance of a small or medium-sized food company using a risk-based model. The HYGRAM® system. *Food Control*, 14(8), 573-578.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2019): Daimi ikametgaha göre seçilmiş ölüm nedenlerinin dağılımı, 2009-2018. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Olum-Nedeni-Istatistikleri-2018-30626> Erişim Tarihi: 19.04.2022.
- USDA, U. (1999): *Guidebook for the Preparation of HACCP Plans*.
- Venclova, K., Urbancova, H., & Vydrova, H. V. (2013): Advantages and disadvantages of business continuity management. *Proc. of World Academy of Science, Engineering and Technology*, "World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET).
- Verbeke, W. (2001): Beliefs, attitude and behaviour towards fresh meat revisited after the Belgian dioxin crisis. *Food Quality and Preference*, 12(8), 489-498.
- Vos, E. (2000): EU food safety regulation in the aftermath of the BSE crisis. *Journal of Consumer Policy*, 23(3), 227-255.
- Wallace, C. A., Sperber, W. H., & Mortimore, S. E. (2018): *Food safety for the 21st century: Managing HACCP and food safety throughout the global supply chain*. John Wiley & Sons.
- Woodman, P. (2007): Business continuity management. *Chartered Management Institute*, 292.
- World Health Organization (WHO) (2009): Codex Alimentarius: Food hygiene, basic texts. *Codex Alimentarius: Food hygiene, basic texts.*, (Ed. 4).
- Wu, F., & Rodricks, J. V. (2020): Forty Years of Food Safety Risk Assessment: A History and Analysis. *Risk Analysis*, 40(S1), 2218-2230.
- Yazıcı, S. (2013): *İş Sürekliliği Yönetimi: Stratejik Bir Değerlendirme*, İstanbul: Türkmen Kitabevi,



- Yiannas, F. (2008): *Food safety culture: Creating a behavior-based food safety management system*. Springer Science & Business Media.
- Young, R., & Jordan, E. (2008): Top management support: Mantra or necessity?. *International journal of project management*, 26(7), 713-725.
- Zach, L., Doyle, M. E., Bier, V., & Czuprynski, C. (2012): Systems and governance in food import safety: A US perspective. *Food control*, 27(1), 153-162.



## EKLER

### Ek 1. Soru listesi (Anket)

#### Catering Sektörüne Yönelik Anket

Sayın Yönetici,

Bu soru formu İstanbul Üniversitesi, Yönetim ve Strateji Doktora Programında doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan bir araştırmanın veri toplama süreci için oluşturulmuştur.

Araştırmamızın amacı, toplu yemek hizmetleri (catering) sektörü yöneticilerin iş sürekliliği algılarının araştırılmasıdır.

Elde edilecek bulgular kesinlikle **gizli** tutulacak olup çalışmamızın doğru ve geçerli sonuçlara ulaşabilmesi için vereceğiniz cevaplar çok **önemlidir**. Çalışanı olduğunuz şirketin mevcut durumunu dikkate alarak vereceğiniz cevaplarla araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Murat DOĞAN İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Strateji Doktora Programı	Prof. Dr. Selim YAZICI İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü
İletişim Bilgileri: İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Beyazıt / İstanbul	

## BÖLÜM I

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

Şirketinizin bulunduğu şehir
Şirketinizin yönetim yapısı (Lütfen uygun olanı işaretleyiniz)
<input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası <input type="checkbox"/> Diğer Belirtiniz.....
Şirketinizin faaliyete başlama yılı
Şirketinizin faaliyet türü:
<input type="checkbox"/> Taşıma ve Yerinde Üretim <input type="checkbox"/> Yalnız Taşıma <input type="checkbox"/> Yalnız Yerinde Üretim
Şirketinizde çalışan "idari personel" sayısı (Lütfen uygun aralığı işaretleyiniz)
<input type="checkbox"/> 1-25 <input type="checkbox"/> 26 – 100 <input type="checkbox"/> 101 – üzeri
Şirketinizde çalışan "bilgi işlem teknolojisi personeli" sayısı (Lütfen uygun aralığı işaretleyiniz)
<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6 – 10 <input type="checkbox"/> 11 – üzeri
Şirketinizde çalışan üretim personeli sayısı (Lütfen uygun aralığı işaretleyiniz)
<input type="checkbox"/> 1-25 <input type="checkbox"/> 26 – 100 <input type="checkbox"/> 101 – 500 <input type="checkbox"/> 501 - 1,000 <input type="checkbox"/> 1,001 – 5000 <input type="checkbox"/> 5,001 - üzeri
Şirketinizin günlük fiili (mevcut) yemek üretim sayısı (Lütfen uygun aralığı işaretleyiniz)
<input type="checkbox"/> 501 - 1,000 <input type="checkbox"/> 1,001 - 5,000 <input type="checkbox"/> 5,001 - 10,000 <input type="checkbox"/> 10,001 - 20,000 <input type="checkbox"/> 20,001 - 30,000 <input type="checkbox"/> 30,001 - 40,000 <input type="checkbox"/> 40,001 - 50,000 <input type="checkbox"/> 50,001 - üzeri
Şirketinizde hangi bölümde çalışıyorsunuz. Göreviniz nedir?
Şirketinizdeki gıda güvenliği yönetim sistemi sorumluluğu sizde midir?
Şirketinizde aşağıdaki yönetim sistemi belgelerinden hangileri mevcuttur? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)
<input type="checkbox"/> ISO 9001- Kalite Yönetim Sistemi <input type="checkbox"/> ISO 22000- Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

- ISO 22301 – İş Sürekliliği Yönetim Sistemi
- ISO 14001- Çevre Yönetim Sistemi
- OHSAS 18001 (ISO 45001)-İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
- ISO 10002 – Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi
- BRC
- Diğer Belirtiniz.....



## BÖLÜM II

### İŞ SÜREKLİLİĞİ

Lütfen bu bölümde değerlendirmenizi şirketinizin faaliyetlerini herhangi kesinti halinde önceden belirlenen seviyede yürütebilme becerisi olarak tanımlanan “iş sürekliliğini” dikkate alarak yapınız.

5	4	3	2	1			
Tamamen katılıyorum.	Katılıyorum.	Orta seviyede katılıyorum.	Nadiren	Hiç katılmıyorum.			
			5	4	3	2	1
Şirketimde; şirketin tüm yönlerini kapsayan ve yürürlükte olan resmi politika ve prosedürleri mevcuttur.							
Şirketimin, şirket içinde gerçekleşebilecek dolandırıcılık, zimmete para geçirme veya diğer yasadışı faaliyetleri önlemek için resmi kontroller ve yetki devri sistemi mevcuttur.							
Şirketimin, iyi organize edilmiş insan kaynakları fonksiyonu mevcuttur.							
Şirketimin, bir felaket durumunda (doğal afetler vb.) çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir planı mevcuttur.							
Şirketim, bir afet veya ciddi bir kesinti anında çalışanlarının şirketle iletişim kurması için bir mekanizma sunmaktadır.							
Şirketimin medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı mevcuttur.							
Şirketimin, acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı mevcuttur.							
Şirketim, ev veya uzaktan çalışmaya olanak sağlamaktadır.							
Şirketim, risklerini belirlemek için fiziki saha değerlendirmesi gerçekleştirmiştir.							
Şirketim, temel operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.							
Şirketim, mali operasyonları ile ilgili risk değerlendirmesi yapmaktadır.							
Şirketimin organizasyonu ve karşılaştığı potansiyel riskleri için uygun her türden yeterli sigortası mevcuttur.							
Şirketim verileri başka bir alanda eş zamanlı veya günlük olarak yedeklenmektedir.							
Şirketimin veri ve sistem yedekleri tesisin dışında yer almaktadır (asgari 8 km ve daha uzakta)							

Şirketimin masa üzeri ve dizüstü bilgisayarları haftada en az bir kez yedeklenmektedir.					
Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli <u>mali kaynak</u> ayırdığımı düşünüyorum.					
Şirketimin, bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya yeterli <u>insan kaynağı</u> ayırdığımı düşünüyorum.					
Şirketimin, kilit pozisyonları için yedekleme/ acil durum stratejileri mevcuttur.					
Şirketimin son üç yıl içinde güncellenmiş bir stratejik planı mevcuttur.					
Şirketimin stratejik planlama ekibi mevcuttur.					
Şirketimin, organizasyon geneli için geçerli güncel bir iş sürekliliği planı mevcuttur.					
Şirketimin iş sürekliliği planı düzenli aralıklarla test (tatbikat) edilmektedir.					
Şirketimin iş sürekliliği planı yılda en az bir kez test (tatbikat) edilmektedir					
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde <u>kritik iş fonksiyonlarını</u> tekrar başlatabilir.					
Şirketim, idari ve üretim tesislerinin bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda, en geç bir hafta içinde <u>kritik verilerini</u> kurtarabilir.					
Şirketim son üç yılda en az bir felaket veya ciddi bir aksama ile karşı karşıya kalmıştır.					
Şirketim son üç yıl içinde en az bir medya krizi tecrübesi yaşamıştır.					

## **Ek 2. GÖRÜŞME YAZILI İZİN FORMU-1**

**Sayın Katılımcı,**

Öncelikle gerçekleştirmeyi planladığımız görüşmeye katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz. Bu form yazılı izninizle birlikte sizi araştırmanın amaç, kapsam ve içeriğiyle ilgili bilgilendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın temel amacı, Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektörü özelinde iş sürekliliği algısının araştırılmasıdır. Böylece stratejik hedeflere ulaşma gayretinde olan catering işletmelerine iş sürekliliği uygulamaları için stratejik önerilerde bulunulabilecektir.

Gerçekleştirilecek görüşmeden sağlanacak verilerin kaybını önlemek ve geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla kaydedilmesi planlanmaktadır. Sizinle gerçekleştirilen görüşmede alınan bilgiler bilimsel araştırmalar dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Çalışmayla ilgili her türlü görüş, öneri ve sorularınız için aşağıdaki iletişim adreslerinden bize ulaşabilirsiniz. Zaman ayırdığınız ve araştırmaya katkıda bulunmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz.

**Yukarıda Belirtilen Şartlar Taraflarca Kabul Edilmiştir.**

Katılımcı Onayı:

Araştırmacı Onayı

Murat Doğan

İmza

İmza

**Çalışmaya katılmayı onaylıyorum.**

## Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektörü Yöneticilerin İş Sürekliliği Algılarının Araştırılmasına Dair Değerlendirme Soruları

### Ön Bilgilendirme

Geçmişte gıda sektöründe yaşanmış BSE (Deli Dana Hastalığı) , Dioksin, Şap Hastalığı, Kuş Gribi ve bunun dışında tüm sektörleri ilgilendiren deprem, terör saldırıları ve salgın hastalıklar yüksek maliyetlere ve büyük iş kesintilerine neden olmuştur. Diğer işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinin ürün ve hizmet sunumlarındaki kesintiler topluma sağladıkları katma değer zarara uğramasına neden olabilmektedir.

İş sürekliliği; ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi sırasında iş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olayların (risklerin) belirlenerek önlemlerin alınması, gerçekleşmesi halinde işletmenin öncelikli olan kritik iş fonksiyonlarının, en az iş kesintisi ve kaybı ile devamının sağlanması için yapılan tüm faaliyetlerdir. İş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olağanüstü olaylar ve felaketler işletmeler mali zarar getirmekle birlikte itibar ve pazar kaybına da neden olabilmektedir. Bu nedenle iş sürekliliği işletme kültürünün bir parçası olmalı ve strateji haline getirilmelidir. İşletmeler; iş sürekliliği desteği ile stratejilerini belirleyerek olağanüstü durumlara hazırlıklı olmayı, işletme varlıklarını korunmayı garanti altına almayı amaçlamalıdır.

Kısaca iş sürekliliğinin amaçları

- İş kesintilerine neden olabilecek tüm olayların belirlenmesi ve önlemlerin alınması,
- İş kesintisi sonrasında öngörülen süre içinde ürün ve hizmetin tekrar sunumunu sağlamak,
- Personelin ve tüm varlıkların güvenliğini sağlamaktır.

Lütfen catering sektörü için yapacağınız değerlendirmelerinizi işletmelerde herhangi kesinti halinde önceden belirlenen seviyede yürütebilme becerisi olarak tanımlanan **“iş sürekliliğini”** dikkate alarak yapınız.



## SORULAR

1. Öncelikli olarak çalışma hayatınızdan ve deneyimlerinizden kısaca bahseder misiniz?
2. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin (**GGYS**) uygulamaya aldığı politika, prosedür ve planların; iş sürekliliğini sağlamada katkısının olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız örnekleyerek detaylandırabilir misiniz?
3. Catering işletmelerinin **örgütsel iletişim**\* yeteneklerinin iş sürekliliğini sağlamada katkısının olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız örnekleyerek detaylandırabilir misiniz? Düşünmüyorsanız neden?

\* İşletme içinde sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması süreci olup doğal ve planlı tüm iletişim akışını, süreçlerini ifade eder.

4. Catering işletmelerinin uyguladıkları **risk değerlendirmelerinin** iş sürekliliğini sağlamada katkısının olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız örnekleyerek detaylandırabilir misiniz? Düşünmüyorsanız neden?
5. Catering işletmelerinin **Bilgi İşlem (IT ve Veri Yedekleme)** uygulamalarının iş sürekliliğini sağlamada katkısının olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız örnekleyerek detaylandırabilir misiniz? Düşünmüyorsanız neden?
6. Catering işletmelerinin bir afet veya ciddi sorun durumunda hızlı ve etkili şekilde toparlanmasını sağlayacak olan iş sürekliliği planlarına ve ilgili altyapıya **yeterli mali ve insan kaynağı** ayırdığını düşünüyor musunuz? Detaylandırabilir misiniz? İş sürekliliği planı başlığı altında planlarınız mevcut değilse bile benzer planlarınız var mı? Varsa bunlar nelerdir? Bunlara mali ve insan kaynağı ayrılıyor mu?
7. **Stratejik plan** olarak değerlendirilebilecek ve birazdan değineceğim planların hangisi veya hangileri catering işletmelerinde uygulanmaktadır. Detaylandırabilir misiniz?

- Bir felaket durumunda çalışanlar ile nasıl iletişim kurulacağını ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir plan,

- Acil durum iletişimleri ve / veya medya ile zor durumlarda başa çıkabileceği bir kriz planı,
- Medya kilit paydaşları ile sürekli etkileşimde kalmasını sağlayan ayrıntılı bir halkla ilişkiler planı,
- **Kilit pozisyonları\*** için yedekleme planı,

\*İş sürekliliğini sağlamak ve işgücü açığı nedeni ile oluşabilecek riskleri en aza indirmek için işletme içinde kilit önem taşıyan ve gelecekte gereksinim duyulabilecek pozisyonlardır.

8. Catering işletmelerinin iş sürekliliği açısından **kritik fonksiyonları** (*yerine getirilmediğinde iş kesintisine neden olabilen fonksiyon*) nelerdir? Detaylandırabilir misiniz? Neden?
9. Catering işletmeleri bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda bu kritik fonksiyonları ne kadar süre sonra başlatabilir? Nasıl?
10. Catering işletmelerinin iş sürekliliği açısından kritik verileri nelerdir? Detaylandırabilir misiniz? Niçin bunlar kritik verilerdir?
11. Catering işletmeleri bir felaket durumunda iş göremez hale gelmesi durumunda kritik verilerini ne kadar süre sonra kurtarabilir? Nasıl?
12. Catering işletmelerinin karşılaştığı potansiyel riskler için uygun ve her türden yeterli sigortaya sahip olduğunu düşünüyor musunuz? Düşünüyor veya düşünmüyorsanız neden?
13. Catering sektörü son yıllarda ciddi bir aksamaya neden olabilecek krizler yaşamış mıdır? Detaylandırınız. Ciddi bir aksaklık olduysa nedenleri ile açıklayınız?
14. Catering işletmelerinin iş sürekliliğine hazır olmada başlıca zorlukları (önündeki engeller) neler olabilir? En az 5 adet zorluk yazar mısınız?

### Ek 3. GÖRÜŞME YAZILI İZİN FORMU-2

#### Sayın Katılımcı,

Öncelikle olarak daha önce gerçekleştirdiğimiz “*Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektörü Yöneticilerin İş Sürekliliği Algılarının Araştırılması*” başlıklı görüşmeye katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Sizlere görüşme soruları içinde yer alan “*Catering işletmelerinin iş sürekliliğine hazır olmada başlıca zorlukları (önündeki engeller) neler olabilir? En az 5 adet zorluk yazar mısınız?*” sorusu yöneltmiş ve yanıtlarınız alınmıştır.

Sizlerden alınan yanıtlar değerlendirilerek **8 temada** kategorize edilen iş sürekliliğine hazır olmada zorluklar belirlenmiştir.

Gerçekleştirilecek görüşmeden sağlanacak verilerin kaybını önlemek ve geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla kaydedilmesi planlanmaktadır. Sizinle gerçekleştirilen görüşmede alınan bilgiler bilimsel araştırmalar dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Çalışmayla ilgili her türlü görüş, öneri ve sorularınız için aşağıdaki iletişim adreslerinden bize ulaşabilirsiniz. Zaman ayırdığınız ve araştırmaya katkıda bulunmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederiz.

#### **Yukarıda Belirtilen Şartlar Taraflarca Kabul Edilmiştir.**

Katılımcı Onayı:

Araştırmacı Onayı

Murat Doğan

İmza

İmza

**Çalışmaya katılmayı onaylıyorum.**

**Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektöründe İş Sürekliliğine Hazır  
Olmada Tespit Edilen Zorluklar Öncelik Sıralaması**

Tema	Zorluk Teması	Zorluk Önceliği
No:		(0-5)
1	İş Sürekliliğinin Anlaşılammaması Gerekliliklerin tam olarak bilinmemesi İş kesintilerinin ve kritik fonksiyonların tanımlanmaması Üst yönetimin konuya odaklanma eksikliği	
2	İşveren ve Üst Yönetimin Tutumu ve İsteksizliği Geleneksel işverenlerin olumsuz tutumu ve isteksizliği Profesyonel olmayan yöneticilerin olumsuz tutumu ve isteksizliği	
3	Çalışan Tutumu ve İsteksizliği Çalışanın niteliğinin (eğitim) yetersizliği Çalışanın hazır olmaması ve isteksiz olması Sisteme değil kişiye (şef, yönetici) bağlı çalışılması Motivasyon eksikliği Ekip çalışmasının sağlanamaması	
4	Çalışan Hazırlıksızlığı Kalifiye iş gücü eksikliği Eğitimli personel eksikliği Uygulayıcı ekibin eksikliği Yönetim odağının eksikliği	
5	Catering İşletmelerinin Yapısal Sorunları Üretim ve lojistik alt yapının uygun olmaması Düşük kar ile satış Hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar ve fiyatlardaki ön görülemeyen yükselişler Üretim kapasite yetersizliği Üretim kapasite yetersizliği ve plansız üretim Çalışan devrinin (turnover) yüksek olması Yanlış tedarikçi seçimi	
6	Örgütsel İletişim Çalışan ile üst yönetim arasındaki etkin iletişimin eksik olması (Dikey İletişim) Ekip ruhunun eksik olması Teknik iletişimin eksik olması İletişim eksikliği olan müşteri	
7	Uygulama Maliyeti Alt yapı ve danışmanlık maliyeti İş sürekliliği için iş gücü maliyeti Bütçe planlaması Çalışan eğitim maliyeti Verilerin yedekleme maliyeti	

8	Gıda Güvenliği Kùltürünün Yeterince Yerleşmemiş Olması GGYS tam olarak anlaşılabilmesi Gıda güvenliği ile ilgili gerekli yönetmelikleri yeterince uygulanmaması GGYS ile iş sürekliliği entegrasyonunun eksikliği Denetim eksikliği Kayıt tutma kùltürünün eksikliği	
---	---	--

**Önemli Not:** Bu görüşmede **8 zorluk temasının** sizler tarafından değerlendirilmesi ve en acil zorluklara, daha az zorlayıcı zorluklara kıyasla daha fazla puan vermeniz istenmiştir. Puanlama (0-5) arası yapılmalıdır. Ancak dileğiniz takdirde puanları zorluklar arasında bazılarında eşit verebilirsiniz. Lütfen yapacağınız değerlendirmelerinizi catering sektörünü dikkate alarak yapınız.

## ÖZGEÇMİŞ

Aşçılık ön lisans, Gıda Mühendisliği ve İşletme lisans, Biyoloji ve Beslenme ve Diyetetik yüksek lisans, Gıda Mühendisliği ve Yönetim ve Strateji doktora eğitimlerini tamamlamıştır.

Gıda sektöründe on üç yıl sırasıyla işletme müdür yardımcılığı, üretim sorumluluğu, üretim müdürlüğü ve operasyon bölge müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. Bununla birlikte firmalara kalite, gıda ve iş güvenliği konularında yönetim danışmanlığı hizmeti vermiştir.

Akademik alanda ise yedi yıl sırasıyla Haliç Üniversitesi, Gıda Teknolojisi Programında ve İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Beslenme Diyetetik Bölümünde öğretim görevlisi, öğretim üyesi ve bölüm başkanlıkları görevlerinde bulunmuştur. Son dört yıldır İstanbul Gelişim Üniversitesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümünde öğretim üyesi ve aynı zamanda fakültenin dekan yardımcısıdır.

TÜBİTAK'ın desteklediği birçok projede araştırmacı ve danışman olarak görev almıştır. Gıda, beslenme, gastronomi ve yönetim alanlarında akademik ve sektöre yönelik çalışmalar yürütmektedir.

