

COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması

Crisis Management in the Aviation Sector During the COVID-19 Pandemic: A Case Study for Turkish Airlines (THY)

Murat SUCU  ^a

^a İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. mur.sucu34@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Kriz
Kriz Yönetimi
Strateji
Havacılık
COVID-19

Gönderilme Tarihi 1 Nisan
2021

Revizyon Tarihi 20 Eylül 2021

Kabul Tarihi 25 Eylül 2021

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Amaç – Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgını ile beraber ortaya çıkan küresel krizin havacılık sektörüne etkisini ve Türk Hava Yolları (THY) özelinde kriz yönetimi sürecinde uygulanan faaliyetleri derinlemesine incelemektir. Bununla birlikte, THY kriz yönetimi uygulamaları ile yazında havacılık sektörü için önerilen kriz yönetimi uygulamaları karşılaştırılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Yöntem – Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden birisi olan durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, içerik ve doküman analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Doküman analizinde ikincil dokümanlar kullanılmıştır. Bu dokümanlar; THY'nin 2019-2020 faaliyet raporları, THY üst yönetiminin basın açıklamaları, THY internet sitesindeki bilgiler ve literatür taraması ile elde edilen verilerdir. İçerik analizi için ise, kurumun resmi youtube ve facebook sayfalarındaki kısa filmler içerik analizi ile değerlendirilerek en çok izlenenler temalarına göre ayrılmıştır.

Bulgular – Analizler sonucunda elde edilen verilere göre, THY yönetiminin ani şekilde ortaya çıkan krizi, yazında ifade edilen kriz yönetimi adımlarına uygun olarak başarılı bir şekilde yürüttüğü ve dünyadaki havayollarının kriz yönetimi uygulamaları ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Tartışma – Araştırmanın, kriz, kriz yönetimi kavramlarının havacılık sektörü ile beraber ele alınarak strateji ve yönetim literatürüne katkı sağlaması hedeflenmiştir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Crisis
Crisis Management
Strategy
Aviation
COVID-19

Received 1 April 2021

Revised 20 September 2021

Accepted 25 September 2021

Article Classification:

Research Article

Purpose – The purpose of this study is to examine the impact of the global crisis that emerged with the COVID-19 epidemic on the aviation sector and the activities implemented in the crisis management process in particular for Turkish Airlines (THY). In addition, THY crisis management practices and crisis management practices recommended for the aviation industry in the literature were compared and the results were evaluated.

Design/methodology/approach – In this study, the case study method which is one of the qualitative research designs, was used. The obtained data were analyzed with content and document analysis techniques. Secondary documents were used in document analysis. These documents; Turkish airlines' 2019-2020 annual reports, press briefing of Turkish airlines senior management, information on Turkish airlines website and data obtained through literature review. For content analysis, the short films on the official youtube and facebook pages of the institution were evaluated by content analysis and separated according to the most watched themes.

Findings – According to the data obtained as a result of the analysis, it has been determined that the sudden emerging crisis of THY management has been carried out in accordance with the crisis management steps stated in the literature and is similar to the crisis management practices of the airlines in the world.

Discussion – It is aimed that the research will contribute to the strategy and management literature by considering the crisis and crisis management concepts together with the aviation industry.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Sucu, M. (2021). COVID-19 Salgını Döneminde Havacılık Sektöründe Kriz Yönetimi: Türk Havayolları (THY) Özelinde Bir Durum Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2863-2884.

1. GİRİŞ

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan COVID-19 salgını tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Hızla insandan insana yayılma özelliği olan bu salgın, kısa zamanda tüm dünyaya yayılarak can kayıplarına neden olmuştur. COVID-19 hastalığının Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından salgın olarak ilan edilmesinden 17 Eylül 2021 tarihine kadar toplam 226.844.344 kişi bu hastalığa yakalanmış, yaklaşık 4,5 milyon kişi yaşamını yitirmiştir (WHO, 2020a). Salgının yayılmasını ve can kayıplarını önlemek amacı ile ilk alınan tedbir insan hareketliliğini azaltmak olmuştur. İnsan hareketliliğinin azalması ile birlikte, tüm sektörler olumsuz etkilenmeye başlanmış ve dünya ekonomisi durma noktasına gelmiştir. IMF'nin açıkladığı verilere göre dünya ekonomisinde, 2020 yılı sonunda % 4,4 oranında gerileme yaşanmış, gelişmiş ekonomilerdeki daralma % 5,8 seviyesine ulaşmıştır (TÜRSAB, 2020b:3). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) (2020) raporuna göre; salgının etkilerinin hissedilmeye başlanması itibariyle dünya turizm merkezi olan ülkelerin % 45'i sınırlarını tamamen ya da kısmi olarak kapatmış, % 30'unda uçuşlar tamamen ya da kısmi olarak askıya alınmıştır (TÜRSAB, 2020a: 10). Hava taşımacılığı, salgının insandan insana hızla yayılmasını kolaylaştıran bir taşıma şekli olması nedeniyle ilk etkilenen sektörler arasındadır (Pereira, Mello, 2020; Maneenop ve Kotcharin, 2020). COVID-19 sebebiyle dünyada olumsuz etkilenen sektörlerle ilişkin McKinsey and Company tarafından yapılan araştırmada, ilk sırada ticari havacılık (%40) ve havacılık seyahati (%36) yer almaktadır (Şen ve Bütün, 2021). Havacılık faaliyetlerinin durma noktasına gelmesi ile birlikte, 2020 Nisan ayı ortasına kadar dünya çapında 17.000 uçak (dünyadaki toplam yolcu filosunun yaklaşık %64'ü) en az bir hafta boyunca yerde kalmış ve uçak hangarları ile havalimanlarında bekletilmiştir (Adrienne, Budd ve Ison, 2020). Bu bağlamda, Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA) (2020) verilerine göre; COVID-19 salgınının, 11 Eylül terör saldırıları ve 2007-08 küresel mali krizine göre daha fazla olumsuz etki yarattığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, 2020'de yolcu gelirlerinde %66'lık bir düşüş gerçekleşmiş ve havayolları 118,5 milyar dolar net zarar bildirmişlerdir. Uçuş sayısı ise, 2019 yılında 38.9 milyon iken 2020 yılında 16.4 milyona gerilemiştir (IATA, 2020a). Bu veriler ışığında, dünyadaki tüm havayollarının finansal bir krize girdiği söylenebilir.

Kriz, olayların önceden tahmin edilmesi zor olan ve kuruluşlar üzerindeki etkileri yıkıcı ve zararlı olan geçici düzensizlikler olarak tanımlanabilir (Meyer, 1982). Kriz yönetimi ise, krizin yaratacağı etkilerin kabul edilebilir bir maliyet ile karşılanmaya çalışıldığı bir süreçtir (Murat ve Mısırlı, 2005). Havayolları, krizi yönetmek için ortaya çıkacak maliyetleri göz önüne alarak bir dizi faaliyetlerde bulunmuştur. Bu faaliyetler; uçuş ve personel sayılarında azaltma, uçakları yere indirme, güven ilişkilerini güçlendirme, sadık müşterilerini elde tutma, mali destek arama, giderleri azaltma olarak sayılabilir (Adrienne, Budd ve Ison, 2020). Ayrıca, DSÖ'nün tavsiyeleri dikkate alınarak, bulaşma riskini en aza indirecek önlemler almak, uçak içi derinlemesine temizlik ve dezenfektan işlemleri, çalışanlarını korumak için koruyucu kıyafetler almak gibi ilave önlemler alınmıştır. DSÖ tavsiyelerini değerlendirmeye alan ilk havayolları arasında THY'de bulunmaktadır (Amankwah-Amoah, 2020).

Yolcu taşımacılığı faaliyetlerinin durması ile birlikte, havayolları krize cevap verebilmek için farklı pazarlara ve taşıma faaliyetlerine yönelmişlerdir (Amankwah-Amoah, 2020). Bu faaliyetlerin başında, kargo taşımacılığı gelmektedir. Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organisation-ICAO) (2020) verilerine göre, dünyadaki havayolu işletmelerinin salgın sürecinde yolcu uçaklarının bir kısmını kargo operasyonları için kullandıkları belirtilmektedir. Kargo taşımacılığındaki talep artışında, tıbbi malzemelerin hızla ihtiyaç duyulan ülkelere ulaştırılması ve insanların diğer ihtiyaçlarının karşılanması unsurları da önemli rol almaktadır. Havayolları, kargo taşımacılığı faaliyetleri ile gelirlerinde bir kısım artış sağlayarak finansal krizin etkilerini en aza indirmeye çalışmışlardır.

Havacılık sektörünün emek yoğun bir sektör olması nedeniyle, havayollarının en büyük giderini iş gücü oluşturmaktadır. Salgın döneminde, devletlerin sağlamış olduğu mail destekler ve ücretsiz izin gibi uygulamalar istihdamın korunmasına katkı sağlamıştır. Kriz sırasında, bazı havayolları çalışanlarını "kritik faktör" olarak tanımlamıştır (Amankwah-Amoah, 2020). Bununla birlikte, havayolu çalışanlarının deneyimlerinin kriz dönemlerinde önemli faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir. McKinsey & Company tarafından yayınlanan son makaleler, çalışan deneyiminin özellikle kriz döneminde büyük önem taşıdığını ifade etmektedir (Tuchen, Arora ve Blessing, 2020). Ayrıca, pilot, kabin ekibi, yer hizmetleri personelleri gibi

çalışanların eğitimleri ve tecrübe kazanmaları uzun süreler almaktadır. Bu kaynağın tekrar kazanımı, havayolları için daha yüksek maliyetlere neden olabilir.

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgını nedeniyle yaşanan küresel kriz döneminde Türkiye'nin en büyük uçak filosuna sahip THY özelinde kriz sürecinin nasıl yönetildiğini analiz etmektir. Çalışma kapsamında; THY'nin 2019-2020 faaliyet raporları, THY üst yönetiminin basın açıklamaları, THY internet sitesindeki bilgiler ve literatür taraması ile elde edilen veriler incelenmiştir. Ayrıca, kurumun resmi youtube ve facebook sayfalarındaki kısa filmler içerik analiz ile değerlendirilerek en çok izlenenler temalarına göre sınıflandırılmıştır. Yazında, havacılık sektörünün kriz sürecini ne şekilde yönettiği ve bu yönde yapılan öneriler ile ilgili farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar literatür kısmında ele alınmıştır. Ancak, sosyal medya, basın açıklamaları, faaliyet raporları ve diğer dokümanların birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın teorik olarak, daha geniş bir değerlendirme yapılması nedeniyle yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Pratik olarak ise, havacılık sektöründe ortaya çıkabilecek olası yeni krizlerde kriz yönetim süreci adımlarının net olarak belirlenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Kriz ve Kriz Yönetimi

Krizler, özellikleri itibariyle beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan, ani ve acil müdahale gerektiren, ortaya çıkmasını önleme mekanizmalarının çoğu zaman etkisinin olmadığı ve tüm unsurları etkileyebilen en önemli tehditlerden bir tanesidir (Şimşek, 2021). Yazında kriz kavramına ait farklı tanımlamalar vardır. Türk Dil Kurumu kriz kavramını, "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran" olarak tanımlamıştır. Oxford sözlüğü ise; "yoğun zorluk veya tehlike anı" olarak tanımlamaktadır (Diyadin, 2015). Örgütsel bakış açısı ile kriz; "örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren, onu yok edebilecek olaylar" ve "işletmenin/kurumun ödeme gücünü durduran, performansını ve itibarını olumsuz yönde etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte kriz kavramının, Yunanca "ayrılmak" anlamına gelen "krisis" sözcüğünden ortaya çıktığı bilinmektedir (Arslan, 2019). Örgütsel bağlamda Brewton (1987)'ye göre kriz; "karşılaşılan bir durum faaliyetlerde ciddi aksama, işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, iş görenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz" olarak nitelendirilebilir. Krizler, neden, sonuç ve çözüm yollarının belirsizliği ile işletmelerin varlıklarını tehdit etmektedir. Yani, krize hemen müdahale edilmediği durumlarda işletmelerin faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacakları ifade edilmektedir (Vlachy Bundy ve Little, 2020). Bu nedenle kriz ile mücadele sırasında hızlı ve dinamik tepkiler gösterilmesi gerekmektedir (Sherman ve Roberto, 2020).

Kriz genel anlamda süreçlerin sağlıklı olarak yürütülemediği ve tüm süreç ve unsurlarda reforma gidilmesini gerektiren istikrarsız bir durumdur (Ataman ve Tolga, 2003). Bu nedenle, açık birer sistem olan ve böylelikle yaşamlarını dış çevreyle etkileşim içinde sürdüren işletmeler hedeflerine ulaşma çabası içerisindeyken olumsuz ve beklenmeyen durumlarla mücadele etmek zorunda kalabilmektedir (Şimşek, 2021). Sürekli iç ve dış çevresi ile etkileşimde olan işletmeler, bu etkileşim sırasında ortaya çıkabilecek her türlü olumlu ya da olumsuz durumdan etkilenmektedir. Krizlerin kaynağı olarak, işletmeleri mağdur duruma düşüren doğal afetler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler vb. sayılabilir. Bu bağlamda, genellikle iç ve dış çevrede yaşanan olumsuz durumlar neticesinde ani veya yavaş yavaş ortaya çıkan krizler, işletmeleri ve toplumu şu şekilde etkilemektedir: (Diyadin, 2015).

- Yetkilerin daha fazla merkezileştirilmesi ve denetim sıklığına gidilmesi gerekebilir,
- Özellikle üst yönetimin iş yükünde ciddi bir artış görülebilir,
- İşletme içinde baskı ve stres artacaktır. Bu durumda stres yönetimi devreye girmektedir,
- Mevcut örgüt ikliminde alışılmışın dışında değişiklikler yaşanabilir,
- Çalışanların iş performansında verimsizlikler yaşanabilir,
- Hata oranında artışlar yaşanabilir,
- Karar süreçlerinde kesintiler, aksaklıklar yaşanabilir,
- Geniş bir nüfus krizden etkilenebilir,
- Yüksek ekonomik maliyetler ortaya çıkabilir,
- Yaşamsal kaynakları etkileyebilir,
- Çok yönlü yansımaları nedeni ile kartopu etkisi yaratabilir.

Beklenmedik bir durum ile karşılaşıldığında ortaya çıkan durumun kriz yaratıp yaratmayacağına dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, öncelikle ortaya çıkan durumun sonuçları itibariyle tahmin edilebilir bir durum olup olmadığı değerlendirilmelidir. Eğer sonuçları tahmin edilemez ise krizin önemli bir özelliği ortaya çıkmıştır. Diğer bir unsur ise, sonuçları tahmin edilemeyen olay ile başa çıkabilme yeteneğidir. Bu olayı, yönetme ve önleme yetenekleri bulunmuyor ise kriz kaçınılmaz olacaktır. Krizi önleme ve yönetmek için yeterince bilgi ve zamanın bulunmaması da krizin yaşanmasına neden olabilecek unsurlar arasındadır. Son olarak ortaya çıkan belirsiz durumun karar vericilerde gerilim yaratmasıdır. Bu bağlamda, ifade edilen bu unsurların ortaya çıkması ile krizin varlığından bahsedilebilir (Arslan, 2019). Ülkelerin, politik, sosyal ve ekonomik olarak birbirine bağılıkları nedeniyle krizlerin küresel olarak yaşandığı söylenebilir. Bu nedenle ülkeler arası bağılıkların gücü ve etkisi krizin daha az ya da fazla hasar ile atlatılacağına bir göstergesi olabilir (El-Taliawi ve Hartle, 2021). COVID-19 salgınının bu özelliklerin tamamını kapsadığı görülmektedir. Bu nedenle COVID-19 salgınının küresel bir kriz olduğu söylenebilir. Krizin ortaya çıkması ile birlikte tüm işletmeler, zararı en aza indirmek ve krizin etkilerini bir an önce ortadan kaldırmak için krizi etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Kriz yönetimi, bir işletmenin aniden ortaya çıkan bir tehlike veya risk durumu ile mümkün olan en kısa sürede normal iş rutinine dönmesi için başa çıkmasına olanak tanıyan her türlü önlem olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi; krizin etkilerini azaltmayı, gerçekleşen olağandışı olayı anlamayı, kayıpları en aza indirmeyi, organizasyonu korumayı ve gelecekteki olaylara cevap verebilmeyi öğreten bir yönetim yaklaşımıdır. Alvintzi ve Eder (2010) kriz yönetimini; bir olaydan önce, olay sırasında veya sonrasında, krizi çözmek, kayıpları en aza indirmek veya kuruluşu başka bir şekilde korumak için bireyler veya ekipler tarafından yapılan müdahale veya koordinasyon olarak da tanımlanmaktadır (Giorgetto, 2021). Bununla birlikte kriz yönetimi, işletmelerin hedeflerine yönelik planlarını ve faaliyetlerini ortaya çıkacak maliyetleri dikkate alarak azaltma eylemine girdikleri bir süreç olarak da ifade edilmektedir (Branicki, 2020). Farklı bir yaklaşımda ise kriz yönetimi, işletmelerin belirli veya belirsiz nedenlerle oluşan kriz sürecinde sergiledikleri davranış ve tutumların bileşkesi olarak görülebilir. Kriz yönetim sürecinin belirli bir başlangıç ve bitiş tanımları olmayacağı gibi; olası tüm risklerin göz önüne alınarak, bunlara ilişkin tahminler yapılması ve ne tür bir krizin kapıda olduğunun gözden geçirilmesi gerekmektedir (Rodoplu ve Aktekin, 2020). Eğer kriz önceden tespit edilemez ise, krizin ortaya çıkması ile birlikte durumun gözden geçirilmesi, kriz unsurlarının kontrol altına alınması, iletişimin kuvvetlendirilmesi ve normale dönüş için iyileştirme çabalarının uygulanmaya alınması gerekmektedir (Şener, 2020). Bu tanımlamalar ışığında kriz yönetimi, birey ve işletmelerin krizin etkilerinden korunmak için kendilerini korumaya aldıkları ve krizin etkilerini en aza indirmek için çeşitli faaliyetler yürüttükleri bir süreç olarak tanımlanabilir. Kriz yönetimi sırasında Tablo 1’de belirtilen boyutların dikkate alınması, krizi yönetmek için yapılan planların etkisinde önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir (Branicki, 2020). Kriz yönetimi sırasında, krizin yaratacağı etkilerden nasıl daha az olumsuz etkilenileceği düşüncesi ile hareket edilmelidir. Hatta krizin yarattığı fırsatlardan ne kadar fayda sağlanabileceği değerlendirilmelidir. Krizin yaratacağı zararların hesaplanması ve hesaplamalar sonucunda ortaya çıkan verilerin krizi önleme planlarında kullanılması ve bu mantık ile hareket edilmesi önemli bir unsurdur. Hesaplamalar sonucu bir öngörü oluşacağı için krizi yönetme planlarında kullanılacak çeşitli yaklaşımlar elde edilmiş olacaktır. Krizin tüm süreçlerinin objektif olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Gereksiz iyimserlik ya da kötümserlik yönetim ve planlama süreçlerini etkilememelidir. Elde bulunan verilerin analizi ve değerlendirilmesi ile subjektif yaklaşımlardan kaçınılması gerekmektedir. Kriz yönetimi sürecinde iş gücü ve maliyetlerin ilk değerlendirme kriterleri olarak ele alınması kritik önem taşımaktadır. Son olarak kriz yönetiminde amaç mümkün olan en kısa zamanda normale dönebilmek için gerekli planlamaları yapmak olmalıdır.

Tablo 1: Kriz Yönetimi Boyutları

Akılcı Kriz Yönetimi Boyutları	
<i>Düşünce</i>	Beklenen faydayı en üst düzeye çıkarmak.
<i>Mantık</i>	Hesaplamalı.
<i>Anlayış</i>	Objektif.
<i>Değerlendirmeler</i>	İşgücü ve finansal maliyetler.
<i>Amaç</i>	Normale dönmek.

Kaynak: Branicki, 2020: 880.

Yukarıdaki açıklamalara ilave olarak kriz yönetimin sürecinde 4R olarak ifade edilen faaliyetlerin de yürütülmesi tavsiye edilmektedir. 4R formülü aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Rodoplu ve Aktekin, 2020).

- Azaltma (**Reduction**): Kriz oluşmadan önce olası etkilerini azaltmak için çeşitli faaliyetler yürütmek ve krizin belirtilerini dikkate almak.
- Hazır olmak (**Readiness**): Krize karşı cevap olacak planları oluşturmak ve test etmek.
- Cevaplama (**Response**): Araştırılmış, üzerinde çalışılarak gerçek tespitlerin yapıldığı, onarıcı, sorunu doğru teşhis eden, güvene dayalı, tutarlı bir cevaplama yönetimini benimseme, bir süreç dâhilinde izleme ve medya desteği almak.
- Tedavi (**Recovery**): SWOT analizi yaparak, radikal çözümlerle sorunların üzerini örtmeden çözüme ulaştırmak.

Kriz, işletmenin öncelikli hedeflerini etkilediği gibi krizin etkileri ile ortaya çıkan paniğin yönetim düzeyinde garip reaksiyonlar gösterilmesine de neden olabilir. Ayrıca, işletmelerin B planları olsa da ani ortaya çıkan durumlarda bu planların işlememesi de krizin önemli bir etkisidir (İnceoğlu, 2017). Bu nedenle kriz yönetimi stratejik bir süreç olarak ifade edilmektedir. Krizin yaratacağı etkiler düşünülerek esnek, hareketli ve kontrolü kolay yönetim stratejileri oluşturulabilir. Yani, krize karşı reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler yürütülebilir. Reaktif stratejiler ile krizin ortaya çıkması beklenir ve duruma uygun eylemler uygulanmaya başlanır. Proaktif stratejiler ile krizin ortaya çıkması beklenmez ve olası etkileri öngörülerek çeşitli önlemler alınabilir. İnteraktif stratejiler ise, kriz sürecinin yaşanması ile sürekli bir öğrenme ve sistemi krizin etkilerine göre iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi anlamını taşımaktadır (Koçaslan, 2018). İnteraktif yaklaşım ile kriz sırasında acil durumun yönetilmesi hedeflenmektedir (Lai ve Wong, 2020). COVID-19 salgını sırasında, geçmiş salgınlardan yeteri kadar tecrübe edinilmediği için işletmelerin genellikle interaktif stratejiler uyguladıkları görülmektedir. Bu stratejilerin uygulanması sırasında, hızlı karar vermek krizin yönetilmesinde önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, bir işletmenin kriz sırasında hayatta kalması genellikle üst düzey yöneticilerden gelen yanıtın zamanında ve etkinliğine bağlıdır (Vlachy, Bundy ve Little, 2020). Üst düzey yöneticilerin hızlı reaksiyon göstermesi ise ortaya çıkan durumu tehdit olarak algılamaları ile mümkün olmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005). Bu nedenle, üst kademe yöneticilerin ortaya çıkan durumu algılamaları ve önemsemeleri kritik önem taşımaktadır. Özellikle açık sistem içerisinde faaliyetlerini yürüten ve sistemde olası bir değişikliğin etkilerini hemen hisseden görece "kırılgan" işletmeler, kriz yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Eğer krizin etkileri hızlıca ortadan kaldırılamaz ise kırılgan sektörlerin yaşayacağı kayıplar çok fazla olacaktır. COVID-19 sebebiyle dünyada olumsuz etkilenen sektörlerle ilişkin McKinsey and Company tarafından yapılan araştırmada, ilk sırada ticari havacılık (%40) ve havacılık seyahati (%36) yer almaktadır (Şen ve Bütün, 2021). İnsan hareketliliğinin ve seyahatlerin tamamen askıya alındığı bu dönemde, tüm havayolları çok ciddi maddi ve manevi kayıplar ile karşılaşmışlardır. Bir sonraki başlıkta COVID-19 salgını nedeni ile ortaya çıkan kriz, salgının sivil havacılık sektörüne etkisi, krizlerin yönetimi ve araştırma kısmında ise THY özelinde bir durum çalışması yapılmıştır.

2.2 Havacılık Sektöründe Krizler, Krizlerin Yönetimi ve COVID-19 Salgını

İnsanlık tarihi bazı dönemlerde ciddi salgınlar ve küresel krizler ile karşı karşıya kalmıştır. 2019 yılından önceki 100 yıl içerisinde dört önemli salgın ortaya çıkmıştır. Bu salgınlar; 1918-1919 yılları arasında İspanyol gribi, 2003 yılında Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS), 2009 yılında Domuz Gribi ve 2012 yılında ortaya çıkan Orta Doğu Solunum Sendromu Koronavirüsü (MERS-CoV) şeklinde sıralanmaktadır. İspanyol gribinin dünya çapında 20 ila 50 milyon ölümüne neden olduğu, SARS ve MERS salgınlarında ise büyük

ölçüde karantina kuralları uygulanarak kontrol altına alındığı bilinmektedir (Branicki, 2020). Bununla birlikte, havacılık sektörü dâhil tüm sektörleri etkileyen salgın haricinde bazı küresel krizler de yaşanmıştır (Şimşek, 2021).

- 1973 yılı: Petrol Krizi,
- 1980 - 1988 yılları: İran-İrak Savaşı,
- 1990-1991 yılları: Körfez Krizi,
- 1997 yılı: Asya Krizi,
- 2001 yılı: 11 Eylül Terör Saldırısı,
- 2008 yılı: Ekonomik Kriz.

2019 yılı sonuna gelindiği ise yeni bir salgın ve küresel bir kriz ortaya çıkmıştır. DSÖ, 31 Aralık 2019 tarihinde Çin Halk Cumhuriyetinin Wuhan eyaletinde ortaya çıkan “viral pnomoni” vakası raporunun ardından yeni bir salgının başladığını ve bu salgının SARS-CoV-2 adı verilen yeni bir virüs olduğunu ifade etmiştir. Ortaya çıkan bu virüs, COVID-19 olarak isimlendirilmiştir (WHO, 2020b). Çin’in Wuhan eyaletinden tüm dünyaya yayıldığı bilinen bu salgın, 2020 yılının ilk çeyreğinde 100’den fazla ülkeyi etkisi altına almıştır. İlk olarak İran, İtalya ve Güney Kore de etkisi hissedilen salgın gün geçtikçe tüm ülkeleri etkilemeye başlamıştır. Türkiye’de ise ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde tespit edilmiştir. Hastalığın insandan insana hızla bulaşıyor olması, ortaya çıkan durumun kontrol altına alınmasını zorlaştırmıştır (Macit ve Macit, 2020). Hastalığın bulaşma hızı ve kapsamı, toplumları ve iş dünyasını hızla etkileyerek bir şok etkisi yaratmıştır. Bilim insanları ve sağlık sektörü çalışanları şok etkisini atlattıktan sonra bu salgın hastalığın niteliksel olarak diğer salgınlardan ne ölçüde farklı olduğunu anlamak için çalışmalara başlamışlardır.

Bununla birlikte, genellikle ciddi salgın dönemlerinin başlangıcında bilgi eksikliği yaşandığı veya yanlış bilgilerin sosyal medyada paylaşıldığı ve bu bilgilerin de toplumu daha fazla kaosa sürüklediği görülmektedir. Yazında bu hatalı ve yanlış bilgilerin “infomedik” olarak isimlendirildiği görülmektedir (Blyth ve Mallett, 2020). İnfomedik bilgilerin toplumu kaosa sürüklememesi için DSÖ ve ülkelerin sağlık yetkilileri toplumu bilinçlendirmek amacı ile araştırma sonuçlarından elde edilen verileri doğruladıktan sonra toplum ile paylaşmaya başlamışlardır. DSÖ, dünya bilim insanlarının paylaştığı bilgiler ışığında, ülkelere “acil ve agresif” eylemlere hızla geçmelerini önermiştir. Bu öneri ışığında ülkeler, vatandaşlarını harekete geçirmek için “mücadele, savaş” gibi metaforları kullanmaya başlamışlardır (Branicki, 2020). Bununla birlikte, en kötü durumlar için en yüksek seviyede planların devreye alınmasını ifade eden “acil durum” ilanlarının peş peşe geldiği görülmüştür (Cook ve Anderson, 2019). DSÖ’nün tavsiyeleri ve ülke yönetimlerini acil durum ilanı ile birlikte tüm dünyada kısa ve uzun vadeli gerilimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca salgının boyutu ve kapsamı, salgınla ilgili bilgilerin yetersizliği, salgının süresi ve ülkelerin salgını yönetme kapasitesi konusundaki belirsizlikler gerginliğin daha da artmasını tetiklemiştir. Bu gerilimlerin başında ise sosyal ve ekonomik gerilim gelmektedir (Carmine vd., 2021). Ülkeler, hem ekonomik durumlarını hem de vatandaşlarını korumayı hedefleyen acil durum uygulamalarını yürürlüğe almıştır. Ancak bu iki önemli unsurun aynı anda korunması mümkün olmamış ve ülkeler öncelikli olarak vatandaşlarının sağlığını korumak amacı ile önlemlerini devreye sokmuştur. Böylelikle önceliğini insanların sağlığını korumayı amaçlayan eylemler nedeniyle tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik bir kriz ortaya çıkmıştır. Yapılan bir araştırmada, ABD şirketlerinin %43’ünün salgınlar nedeniyle yaşanan krizden dolayı yeniden faaliyetlerini sürdürmelerinin imkânsız ya da çok az ihtimal olduğu ifade edilmektedir (Cook ve Anderson, 2019). Bu bağlamda, yeteri kadar tecrübe sahibi olunmayan, insan sağlığının ekonomik tedirginliklerin önüne geçtiği ve acil durum anonsu ile tüm dünyanın salgına karşı savaş açtığı bu dönemde kriz ortamının oluşması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Havacılık sektörü, dünyanın en önde gelen ve modern toplumun gelişmesine büyük katkılar sağlayan sektörlerin başında gelmektedir. 1949 yılında ilk jet uçağın kullanımına başlanması ile popüler olan havacılık sektörü, 2021 yılı itibarıyla de gelişim sürecini sürdürmeye devam etmektedir. Bu gelişim, birçok sektörün gelişmesine ve insanların ulaşım sürelerini kısaltarak zamanlarını daha verimli kullanmalarına hizmet etmektedir. Uçaklar ile taşınan ticari yüklerin ise dünya ticaret hayatına önemli katkıları olduğu görülmektedir. Özellikle uçakların hızlı ulaşım sağlaması nedeni ile üretim süreçlerinin hızla tamamlanarak ürünlerin sonsuz ihtiyaca sahip tüketiciler ile buluşturulması sağlanmaktadır. Bu hızlı işleyişin ticaret hayatını ve üretim süreçlerini de olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Havacılık sektörü, içerisinde farklı birçok süreci ve yapıyı barındırmaktadır. Örnek olarak, havalimanı terminalleri, yer hizmetleri kuruluşları, hava

seyrüsefer hizmetleri, ikram hizmetleri, eğitim, bakım vb. faaliyetler gösterilebilir (Güngör ve Armutlu, 2020). Havacılık sektörünün bu kadar fazla süreç ve yapıyı içerisinde barındırıyor olması krizden etkilenmesi bağlamında “kırılgan” bir sektör olduğu anlamını taşımaktadır. Kırılgan sektörler diğer sektörler göre krizden daha fazla etkilenmektedir. Ayrıca hava taşımacılığı, insan hareketliliğini arttıran bir sektör konumundadır. Bununla birlikte, havalimanlarında çok fazla insan kalabalığının oluşması, uçak içerisinde solunum yolu ile hastalıkların daha kolay bulaşması gibi faktörler salgının yayılımını arttırmaktadır. Salgının yayılmasını önlemek amacı ile ilk olarak ülkeler sınırlarını kapatma ve insan hareketliliğini azaltmaya başlamıştır (Akca, 2020). Alınan bu önlem ile birlikte havacılık sektörü durma noktasına gelmiştir.

Salgın ile birlikte tüm dünya havacılık faaliyetleri kesintiye uğramıştır. Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (Eurocontrol) tarafından yayınlanan 6-12 Nisan 2020 tarihli istatistiklere göre; Avrupa bölgesinde uçuş trafiğinin Covid-19 salgını nedeni ile %87.7 oranında azaldığı açıklanmıştır (Eurocontrol, 2020). IATA'nın Nisan 2020 tarihinde yayınladığı raporda ise, havayollarının yolcu gelirlerinde %94.3 azalma yaşandığı bildirilmiştir (IATA, 2020b). Bununla birlikte, salgın döneminde dünya genelinde 42 havayolunun faaliyetlerini durdurduğu görülmektedir (Cirium, 2021). Bu havayollarının bazıları Tablo 2' de gösterilmektedir.

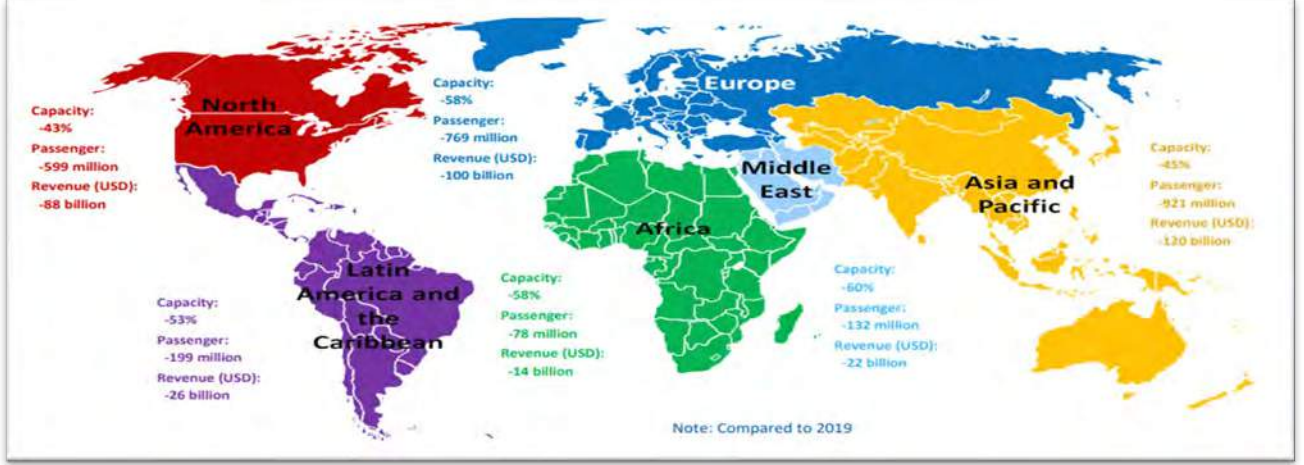
Tablo 2: Salgın Döneminde Faaliyetlerini Durduran Havayolları

	HAVAYOLU	ÜLKE	FAALİYET SONLANDIRMA TARİHİ
1	Air Deccan	India	5.04.2020
2	Air Georgian	Canada	29.05.2020
3	Air Italy	Italy	16.04.2020
4	Avianca	Peru	10.05.2020
5	Braathens Regional Airlines	Sweden	6.04.2020
6	Compass Airlines	ABD	5.04.2020
7	Ernest Airlines	Italy	5.04.2020
8	Flybe	England	5.03.2020
9	LATAM Arjantin	Argentina	17.06.2020
10	Level Europe	Avusturya	18.06.2020
11	Miami Air	ABD	8.05.2020

Kaynak: Cirium, 2021.

Bu zor dönemde havayollarının faaliyetlerini durdurduğu ya da çok az bir kapasite ve frekans ile uçuşlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu bağlamda, havayolları için finansal kriz kaçınılmaz olmuştur. Örneğin virüsün ortaya çıktığı Çin'de borçlanma ile hızlı bir şekilde büyüyen Hainan Airlines, talebin düşmesi nedeniyle finansal yükümlülüklerini yerine getirememeye başlamış ve Çin hükümeti işletmeye el koyma çalışmalarına başlamıştır. Bir diğer örnek ise Air Canada havayollarıdır. Havayolu, 15.200 çalışan ve 1.300 yöneticisi ile yollarını ayırmış, çalışan personelinden ise maaş indirimi yapmak zorunda kalmıştır (Karakavuz, 2020). Resim 1'de görüldüğü gibi dünyanın tüm bölgelerinde 2019 yılına kıyasla yolcu sayısı ve gelirlerde önemli oranda bir düşüş yaşanmıştır. Türkiye'nin de bulunduğu Avrupa bölgesi, Asya Pasifik bölgesinden sonra en fazla kapasite düşüşü (%-58) ve gelirden azalma (-100 milyar dolar) yaşanan bölge olmuştur.

Resim 1: 2020 Yılına Ait Bölgesel Yolcu Trafik ve Gelirlerindeki Değişim



Kaynak: ICAO, 2021: 10.

Türkiye de ise durum çok farklı değildir. Krizin ortaya çıkması ile birlikte sivil havacılık faaliyetlerimiz durma noktasına gelmiştir. 27 Mart'ta Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu tavsiyeleri ile Türkiye'deki tüm dış hat uçuşlar durdurulmuştur. İç hatlarda ise belirli sayıda özel izin ile THY tarafından uçuşlar yapılmasına izin verilmiş, bütün özel havayolu işletmelerinin tüm uçuşları durdurulmuştur (SHGM, 2021). Bilindiği üzere salgın nedeniyle, dünyanın her yerinde acil tıbbi malzemelere ihtiyaç duyulmaya başlanılmıştır. Tıbbi malzemelerin ise hızla ihtiyaç duyulan bölgelere ulaştırılması gerekmiştir. Bu bağlamda havayolları, yolcu talebindeki azalış ve hava kargo talebinde yaşanan artış nedeniyle kargo uçaklarına ilave olarak bir kısım yolcu uçaklarını kargo uçağına çevirmişlerdir. IATA 2020 yılı değerlendirme raporunda, hava kargo taşımacılığının yolcu taşımacılığına göre salgından daha az etkilendiğini belirtmiştir. Eylül 2020 hava kargo verileri, Eylül 2019 hava kargo verilerine göre sadece %8 oranında düşüş göstermiştir (IATA, 2020a). Bu bağlamda, hava kargo taşımacılığı havayollarına kısmi olarak finansal destek sağladığı söylenebilir.

COVID-19 salgınının havacılık sektörüne etkilerini tespit etmeye yönelik araştırmalarda, yolcuların uçak ile seyahatlere karşı yaklaşımlarını tespit etmeye yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin, Özkan (2021) yapmış olduğu çalışmada, COVID 19 salgını döneminde insanlarda iletişim kanallarındaki haberler nedeniyle korkular oluştuğunu ve bu korkuların havayolu ile seyahat etme tercihlerini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Aynı konu ile ilgili çalışma yapan TÜRSAB ise, yolcuların % 52 sinin uçak içinde virüse maruz kalmaktan endişe duyduklarını tespit edilmiştir. Ayrıca % 37'si havalimanında ve % 32'si ise uçağına biniş aşamasında tedirginlik duyduklarını ifade etmişlerdir (TÜRSAB, 2020b: 25). Yine farklı bir çalışmada Lamb, vd. (2021), salgın döneminde bireylerin kişisel deneyimleri, güven sorunları ve bilinmeyen durumlar nedeni ile korku yaşadıklarını ve bu nedenle salgın döneminde uçak ile seyahatlerini önemli ölçüde azalttıklarını ifade etmişlerdir.

Yazında, havacılık sektöründe yaşanan bu krizin aşılması konusunu ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Koç (2020) yapmış olduğu çalışmada, kriz yönetimi sürecinde THY'nin sosyal medya paylaşımlarını incelemiş ve kriz yönetimini sosyal medya alanında başarılı bir şekilde yürüttüğünü ifade etmiştir. Yazar, kurumsal itibarın krizlerden başarılı ile çıkmak için önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Sosyal medya araçlarının da kurumsal itibarı koruyarak krizi yönetmede önemli bir araç olduğu ifade edilmiştir. Pereira ve Mello (2020) ise, farklı uçak modellerine sahip olan havayollarının kriz döneminde daha avantajlı olduğunu ifade etmişlerdir. Maneenop ve Kotcharin (2020), COVID-19 salgınının yarattığı krize cevap olarak 4 başlık altında farklı önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler;

Finansal: Devletler tarafından düşük faiz oranları ile kredi ve vergi muafiyeti sağlanması.

İstihdam: Devletler tarafından çalışanlara ücret destekleri, ücretsiz izin programı, özel istihdam desteği.

Havalimanı Ücretleri: İndirimli havaalanı tesis ücretleri, otopark ücretlerinden muafiyet, belirli dönemler için hava seyrüsefer ücretlerinden muafiyet, yer hizmetlerinde indirim ve/veya ödemenin ertelenmesi.

Yönetim: İş planlarında değişikliklere izin verilmesi, yeniden yönlendirme, yeniden planlama, yeniden yapılandırma olarak sıralanmaktadır.

Linden (2020) ise, kriz yönetimi sürecinde yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

- Ortak stratejiler belirlemek,
- Belirsizliği uzun vadeli planlar ile proaktif olarak yönetmek,
- Tüm işletme seviyelerindeki çalışanlar ve paydaşlar ile sürekli diyalog halinde bulunmak,
- Çalışanların deneyimlerinden yararlanmak ve kriz yönetimini geniş katılımlar ile yürütmek,
- Değişen şartlara göre organizasyonu tekrar şekillendirmek,
- Kriz sonrası toparlanma süreci için geri dönüş stratejilerini belirlemek,
- Kısa vadeli gelişmelerden ürkererek mevcut strateji ve işleyişte radikal değişiklikler yapmamak.

Budd, Ison ve Adrienne (2020) yapmış oldukları çalışmada, krizin aşılması için yolcu güveninin sağlanması gerektiğini ifade ederek bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler; uçak içi temizliğin ultraviyole ışınları ile yapılması, temizlik sıklığının artırılması, yolcuların ateş ölçümlerinin yapılması, uçak içi maske takılması, sosyal mesafenin korunması için koltukların organize edilmesi, ekranlar vasıtasıyla önlemler ile ilgili sürekli bilgilendirme yapılması ve çalışanların korunması için gerekli ekipmanların bulundurulmasıdır.

Karakavuz (2020) yapmış olduğu çalışmada, Türk havayolu işletmelerinin SWOT analizini yapmıştır. Analiz sonucunda, havayolu işletmelerinin zayıf yönlerinin ve çevresel tehditlerin oldukça fazla olduğunu tespit etmiştir. Bu bağlamda, çevresel etkilerin havayollarını önemli ölçüde etkilediği ve çevresel sorunların zayıf yönlerini arttırdığı görülmektedir.

Yazında ifade edilen bu kriz yönetim süreç önerileri sonuç ve tartışma kısmında THY özelindeki uygulamalar ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

3. YÖNTEM

Nitel araştırma bir şemsiye terim olarak birbirine benzer araştırma desenlerini kapsamaktadır. Bu kapsam içerisinde etnografya, durum araştırması, eylem araştırması ve gömülü kuram gibi pek çok desen bulunmaktadır (Yaşar, 2018: 61). Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden birisi olan durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Durum, belirli bir zaman diliminde ya da zaman içerisinde tek bir konuda gözlemlenen olgu olarak tanımlanmaktadır (Gerring, 2007:9). Durum çalışması ise, belirli bir zaman ile sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu veri toplama araçları (gözlem, görüşme, görsel-işitsel dokümanlar, raporlar) ile derinlemesine incelendiği ve ortaya çıkan temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2013: 97-98). Merriam (2013) ise durum çalışmasını sınırlı bir sistemin derinlemesine betimlenmesi ve incelenmesi olarak tanımlamaktadır (Subaşı ve Okumuş, 2017). Veri toplama araçları ile elde edilen veriler; betimsel, içerik, söylem ve doküman analizi gibi teknikler ile analiz edilmektedir (Kıral, 2020). Bu çalışmada elde edilen veriler, içerik ve doküman analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Doküman analizinde geçmişteki durumu anlatan yazılar olabileceği gibi Glesne (2011) tarafından ifade edildiği gibi; her türlü makale, gazete yazıları, tutanak ve raporlarda kullanılabilir (Sak, vd., 2021). Doküman analizinde birincil doküman ve ikincil doküman vardır. Birincil dokümanlar; araştırmacı tarafından yazılan, çeşitli çalışmaların derlemesi olmayan özgün çalışmalardır. İkincil dokümanlar ise; araştırma ile okuyucu arasında bir aracı bulunan, daha önce yapılmış çalışmaları özetleyen ya da hakkında bilgi veren çalışmalardır (Gökçe ve Kandır, 2019:531). Çalışmanın doküman analizi kısmında ikincil dokümanlar kullanılmıştır. Bu dokümanlar; THY'nin 2019-2020 faaliyet raporları, THY üst yönetiminin basın açıklamaları, THY internet sitesindeki bilgiler ve literatür taraması ile elde edilen verilerdir. İçerik analizi ise, sayısallaştırma eğiliminden kaçınan ve metnin içeriğindeki anlama odaklanan ve anlama ait kodların ve temaların kullanıldığı bir tekniktir. Bununla birlikte, araştırmanın konusu ile ilgili boyutlar belirlenmekte ve metinden süzülerek alınmaktadır. Nitel içerik analizinde amaç, bir içerik gövdesi içindeki önemli temaları veya kategorileri belirlemek ve bu temalar/kategoriler tarafından yaratılan sosyal gerçekliğin zengin bir tanımını sağlamaktır (Gül ve Nizam, 2021:185). Çalışmada, kurumun resmi youtube ve facebook sayfalarındaki kısa filmler içerik analizi ile değerlendirilerek en çok izlenenler temalara göre sınıflandırılmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, COVID-19 salgını ile beraber ortaya çıkan küresel krizin havacılık sektörüne etkisini ve THY özelinde kriz yönetimi sürecinde uygulanan faaliyetleri derinlemesine incelemektir. Araştırma

sorusu; COVID-19 salgını nedeniyle ortaya çıkan kriz THY tarafından nasıl yönetilmiş ve THY kriz yönetimi uygulamaları ile yazında havacılık sektörü için önerilen kriz yönetimi uygulamalarının benzerlikleri nelerdir? Yazında, THY'nin sosyal medyada krizi nasıl yönettiği ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak, sosyal medya ve diğer unsurların ile birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın teorik olarak, daha geniş bir değerlendirme yapılması nedeniyle yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Pratik olarak ise, havacılık sektöründe ortaya çıkabilecek olası yeni krizlerde kriz yönetim süreci adımlarının net olarak belirlenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubunu THY oluşturmaktadır. Çalışma grubu seçiminde tipik durum örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Patton (2005) "tipik durumu, evrende yer alan çok sayıda benzeri arasından seçilen ve incelenen durumu açıklayabilecek düzeyde bilgi içeren birimler" olarak tanımlamaktadır (Baltacı, 2018:251). THY'nin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, COVID-19 salgını nedeniyle ortaya çıkan krizden etkilenen havayollarının durumunu ve kriz yönetimi süreçlerini açıklayabilecek geniş uçak filosu ve uçuş ağına sahip bir kuruluş olmasıdır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Çalışmada, araştırma sürecine vurgu yapan veri setleri kullanılmıştır. Bu veri setleri, araştırma sürecinde veya öncesinde yaşanan olay ve olgular olarak tanımlanmaktadır (Baltacı, 2019). Araştırmada öncelikle "COVID-19", "kriz", "kriz yönetimi", "sivil havacılık ve COVID-19", "havayolları ve COVID-19" başlıkları ile Scopus, Emerald, Science Direct, Google Scholar, YÖK tez merkezi ve Dergipark veri tabanları taranmıştır. Literatür taraması sonucunda, arama başlıklarımıza uygun ve çalışmanın araştırma sorusu kapsamında yapılmış diğer çalışmalara benzer 16 adet yerli ve 17 adet yabancı olmak üzere 33 adet yayından yararlanılmıştır. Daha sonra THY internet sitesinde yayınlanan 2019 ve 2020 yıllarına ait faaliyet raporlarının da dâhil olduğu toplam 22 adet internet kaynağı kullanılmıştır. Ayrıca THY internet sitesindeki COVID-19 ile ilgili açıklamalar incelenmiştir. Son olarak, kurumun resmi youtube ve facebook sayfalarındaki kısa filmler içerik bakımından incelenmiştir. Tüm veriler, 01 Şubat 2021- 01 Haziran 2021 tarihlerinde elde edilmiştir.

3.4 Verilerin Analizi

İçerik Analizi: Çalışmada öncelikle, THY resmi youtube ve facebook sayfalarındaki kısa filmler içerik analizi ile değerlendirilerek en çok izlenenler temalara göre sınıflandırılmıştır.

We are Social'ın 2020'de en çok ziyaret edilen sosyal medya platformları sıralamasına göre ise; Facebook birinci sırada ve Youtube ikinci sırada yer almaktadır (Wearesocial.com, 2020). Bu nedenle THY'nin resmi Facebook ve Youtube sayfalarında yayınlamış oldukları kısa filmlerden en çok izlenenler içerik analizine tabi tutulmuştur. Facebook ve Youtube sayfalarında yayınlanan kısa filmlerin temaları aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Bu temalar, içeriklerine göre ayrılmış ve gruplandırılmıştır. Gruplandırma da kısa filmlerin içerikleri dikkate alınmıştır. En çok izlenme alan kısa filmler ise grup dışında bırakılarak ayrıca gösterilmiştir. 11 Mart 2020 - 26 Mayıs 2021 itibariyle veriler aşağıdaki gibidir.

Youtube: 453 bin abonesi bulunan kanalda 57 kısa film bulunmaktadır. Bu paylaşımların detayları aşağıdaki Tablo 3'de görülmektedir (Tablo da uçak içi ikram konulu, izlenme sayısı çok düşük olan ve bölgesel tanıtım içeren videolar gösterilmemiştir). "İstiklalin sesi" isimli kısa filmin en fazla izlenme ve yorum sayısına sahip olduğu görülmektedir. "Çanakkale Mektubu" ve "Çok Özledik" isimli kısa filmlerin de önemli sayıda izlendiği görülmektedir. Özel günler için ise, 13 kısa film olduğu 1.407.652 izlenme aldığı görülmektedir. Salgın ve sağlık temalı kısa videolarda, dünyaca ünlü Dr. Mehmet Öz rol almıştır. Kısa filmde, THY'nin uçak içinde almış olduğu sağlık önlemleri anlatılmış ve yolculara güven verilmesi hedeflenmiştir. Dr. Mehmet Öz'ün katıldığı kısa film, 266.351 izlenme ve çoğunluğu olumlu olan 106 yorum almıştır. Bu bağlamda, THY resmi youtube kanalında 16 yayın ile en fazla ulusal bayramlar/özel günler ait kısa filmler yayınlanmıştır. İkinci sırada ise, yolcu uçaklarının iptal edilmesi ve kargo taşımacılığına artan talep nedeniyle 15 adet THY kargo kısa filmi yayınlanmıştır. Bununla birlikte salgın ile ilgili olan 3 adet yüksek izlenme oranına sahip kısa filmler görülmektedir. Son olarak kriz döneminde birlik olmanın önemini vurgulayan "Birlikte Başardık/Beraber Başardık" temalı 2 kısa film yayınlanmıştır.

Tablo 3: THY Youtube Kanalındaki Kısa Filmler

TEMALAR	İZLENME	YORUM
İstiklalin Sesi	1.404.944	758
Çanakkale Mektubu	1.086.069	135
Çok Özledik	680.117	166
Merhaba 2021	572.025	110
87. Yıl Filmi	414.345	74
Tarihi Yolculuk (19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı Temalı)	358.216	217
Dr. Öz ile TK Extra Care	266.351	106
88 Saniye 88 Yıllık Yolculuk	245.546	42
Sağlık Çalışanları	96.170	34
Daha Yüksekçe	46.485	132
Meet Again	29.315	45
Hasret Bitiyor	21.383	34
2020 Yılında Kanatlarımız Umut Oldu.	23.249	161
THY Kargo (15 yayın)	3.300.408	456
Özel Günler (Babalar günü, Anneler Günü, Kadınlar günü, engelliler günü vb.) (13 yayın)	1.407.652	1.108
Tanıtım (9 yayın)	716.321	685
Birlikte Başardık/Berberer Başardık (2 yayın)	35.454	144

Facebook: 10.648.576 abonesi bulunan kanalda 204 kısa video paylaşımı yapılmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere, en fazla izlenme sayıları ulusal bayramlarımıza ait kısa filmlerdir. Tarihi yolculuk temalı kısa film, 1,1 milyon izlenme ve 2.000 yorum almıştır. Yorumlarda, bilet iadeleri ile ilgili sorular sorulduğu ve bu soruların THY tarafından hemen cevaplandırıldığı görülmektedir. Ayrıca THY’ni öven ve uçuşların ne zaman başlayacağını soran ifadeler de bulunmaktadır (“Aden seferi ne zaman başlıca Yemen Aden den”; “Türk Hava Yolları Ülkemizin Gururu ve Dünyanın En İyi Havayolu Şirketlerinden birisi. Teşekkürler THY”. Türk hava yolları bu ülkenin en önemli değerlerinden biridir kuruluş tarihinden günümüze kadar en üst kademesinden en alt kademesine özverili, disiplinli, güler yüzlü hizmetlerinden dolayı teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız”). Bununla birlikte, “Kemerlerinizi bağlayın. Geri sayım başladı” temalı kısa film 561 bin izleme ile en çok izlenen kısa filmler arasında yer almıştır. Salgının biteceği algısını ifade eden bu kısa film, 122 yorum almış ve yine yorumlarda seyahat ihtiyacını vurgulayan ve 23 Nisan Ulusal Egemenlik Çocuk Bayramı kutlama ifadeleri yer almaktadır. (“İnşallah bir an önce açılır uçuşlar”; “Tüm çocuklarımızın 23 Nisan egemenlik bayramlarını kutlarım Büyük ATATÜRK e minnettarım”). Bu bağlamda, Facebook kanalında yayınlanan kısa filmlerin içerik ve izlenme oranları Youtube kanalında yayınlanan kısa filmler ile birbirine benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 4: THY Facebook Kanalındaki Kısa Filmler

TEMA	İZLENME	YORUM
Tarihi Yolculuk (19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı Temalı)	1,1 milyon	2.000
Türk Havayolları (23 Nisan)	629 bin	554
Kemerlerinizi bağlayın. Geri sayım başladı.	561 bin	122
87. Yıl.	543 bin	458
Gururla Taşıyoruz.	456 bin	60
Çanakkale Mektubu - Türk Hava Yolları	386 bin	231
88 saniyede 88 yıllık yolculuğumuz.	310 bin	135
Engelleri aşanlarla, ufukları açıyoruz!	271 bin	103
Nice güzel yaşların olsun Elif.	270 bin	67

Ay Yıldız Göklerde #23Nisan #TK1920.	264 bin	363
Türk Hava Yolları Ailesi olarak Kadına Şiddete Hayır diyoruz.	261 bin	425
Misafirlerimizin seyahat güvenliği bizim için daima en ön plandadır.	162 bin	171
Birlikte Başaracağız.	143 bin	378
Sağlık Çalışanları.	138 bin	336
Türk Havayolları (Salgın Hastalık temalı)	126 bin	199
Son teknoloji önlemler ile sağlığınız güvende!	114 bin	129

THY'nin resmi Youtube ve Facebook sitelerinde yayınlamış olduğu kısa filmler ile kurumun ayakta olduğunu, toplumun kuruma güvenmesi gerektiğini, sağlık önlemleri açısından gerekeni yaptıklarını, özel günleri işleyerek birlik olunması gerektiğini vurguladığı ve toplumun biraz daha rahatlaması için çaba gösterildiği söylenebilir. Özellikle salgın karşısında alınan önlemleri anlatan kısa filmde, dünyaca ünlü Dr. Mehmet Öz'ün rol alması yolcuların uçak ile seyahat için duydukları tereddüdü ortadan kaldırmayı hedeflediği görülmektedir.

Doküman Analizi: Çalışmanın doküman analizi kısmında; THY 2019 ve 2020 yıllarına ait faaliyet raporları, üst yönetimin basın açıklamaları, THY resmi internet sitesindeki salgın ile ilgili açıklamalar ele alınarak derinlemesine incelenmiştir. Doküman analizinin amacı doğrultusunda, ilgili dokümanlardan salgın ile ilgili bir anlam çıkartmak ve anlayış oluşturmak hedeflenmiştir.

THY'nin 01 Ocak - 31 Aralık 2019 ve 01 Ocak - 31 Aralık 2020 tarihlerine ait faaliyet raporları incelendiğinde aşağıdaki verilere ulaşılmıştır. Tablo 5'de görüldüğü üzere, ilgili tarihler arasındaki toplam personel sayılarında yaşanan değişim görülmektedir. 2018-2019 yıllarına ait veriler, toplam personel sayısında %10 artış, 2019-2020 yıllarına ait veriler ise, %3 oranında bir azalış yaşandığını göstermektedir. Personel azalması en çok uçak bakım teknisyenlerinde olmuştur. Uçuş sayılarının azalması nedeni ile bakım ihtiyaçlarının azaldığı ifade edilebilir. Pilot ve pilot adayları ile kabin memurlarının sayısında önemli bir düşüş olmadığı görülmektedir. İstihdamı korumak amacı ile Hava İş sendikası ile THY arasında anlaşma sağlanarak, yurtiçi yer çalışanlarının iş tazminatından %30 oranında, kabin çalışanlarının uçuş tazminatından %35, kokpit çalışanlarının uçuş tazminatından %50 oranında, tüm çalışanların kıdem ödemelerinden ise %30 oranında kesinti yapılması konusunda mutabakat sağlanmıştır (THY, 2020).

Tablo 5: 2018-2019 Karşılaştırmalı THY Personel Durumu Tablosu

	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	2018/2019 Değişim (%)	2019/2020 Değişim (%)
Pilot ve Pilot Adayları	5.213	5.839	5.756	%12	%-1
Kabin Memuru	10.593	12.247	12.281	%16	%0.3
Uçak Bakım Teknisyeni	69	72	61	%4	%-15
Yurt dışı Personel	3.385	3.496	3.301	%3	%-6
Yurt içi Personel	7.479	7.837	7.269	%5	%-7
TOPLAM	26.739	29.491	28.668	%10	%-3

Kaynak: THY, 2019:12; THY, 2020: 13.

Yine aynı dönemde yurtdışı uçuşlarına yeni destinasyonların eklendiği görülmektedir. Bu destinasyonlar; Birleşik Arap Emirlikleri'nin Şarjah, Fas'ın Marakeş, Fransa'nın Strazburg, Nijerya'nın Port Harcourt, Endonezya'nın Denpasar, Meksika'nın Cancun ve Mexico City, Mısır'ın Luxor, Finlandiya'nın Rovaniemi ve

Çin'in Xi'an şehridir. Salgının henüz etkilerinin hissedilmediği bu dönemde THY yönetiminin farklı kurumlar ile işbirlikleri devam etmiştir. Kuveyt Türk Katılım Bankası ile THY FFP üyesi yolculara Miles&Smiles kredi kartı verilmesi amacıyla 5 yıl süre ile devam edecek yeni bir işbirliği sözleşmesi imzalanmıştır. Tablo 6'da THY yönetiminin, 2020 yılına ait hedef ve beklentileri görülmektedir. 2020 yılı trafik gelişimi ve finansal hedefler de artış beklentisi olduğu görülmektedir.

Tablo 6: 2020 Yılı Hedef ve Beklentiler

TRAFİK GELİŞİMİ BEKLENTİLERİ	FİNANSAL BEKLENTİLER
Toplam taşınan yolcu sayısının 80 milyon olması hedeflenmektedir.	Yakıt tüketiminde %9 oranında artış beklenmektedir.
Türkiye'de %7, Orta Doğu'da %7, Avrupa'da %2, Asya-Uzak Doğu'da %17, Kuzey ve Güney Amerika'da toplam %16, Afrika'da %10 kapasite artışı gerçekleştirerek toplamda yolcu doluluk oranının %81-%82 olması beklenmektedir.	Ton başına jet yakıtı maliyetinin 690-700 USD civarında olması beklenmektedir.
Kargo taşımacılığında 1,65 milyon ton kargo taşınması hedeflenmektedir.	EBITDAR marjının %23-%25 arasında olması hedeflenmektedir.
	Satış gelirinin 14, 8 Milyar USD olması hedeflenmektedir.
	Yakıt hariç diğer giderlerin sabit kalması beklenmektedir.

Kaynak: THY, (2019) faaliyet raporundan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 7'de ise, 2018 ve 2019 yıllarının trafik durumu karşılaştırması görülmektedir. 2019 yılında, 2018 yılına göre önemli bir değişiklik olmadığı ve belirli oranda artışlar yaşandığı görülmektedir. 2019 yılının 2018 yılına göre daha karlı geçtiği görülmektedir.

Tablo 7: 2018 ve 2019 Yılı Karşılaştırmalı Trafik Durumu

	2018	2019	Değişim (%)
Konma Sayısı (Yolcu Seferleri)	493.876	486.894	%-1.4
Arz Edilen Koltuk Km ('000)	182.030.505	187.696.307	%3.1
Ücretli Yolcu Km ('000)	149.131.349	153.186.235	%2.7
Yolcu Doluluk Oranı(%)	%81.9	%81.6	%-0.3
Yolcu Sayısı	75.113.616	74.276.202	%-1.1
Dıştan Dışa Transfer Yolcu Sayısı	23.315.172	24.569.156	%5.4
Kargo + Posta (Ton)	1.413.401	1.543.028	%9.2
Uçak Sayısı	332	350	%5.7
Koltuk Kapasitesi	65.363	69.023	%5.6
Uçulan Nokta	306	318	%3.9
Uçulan Km ('000)	886.158	926.177	%4.5
Uçulan Saat	1.431.970	1.491.403	%4.2
Net Dönem Karı	4045 Milyon TL.	4536 Milyon TL.	%12.4

Kaynak: THY, 2019:18.

Tablo 8'de görüldüğü üzere salgının başlaması ve 2020 yılının tamamında yarattığı olumsuz etki ile THY uçuş trafiğinde radikal düzeyde bir düşüş yaşanmıştır. Bu düşüşün %62.4 oran ile en fazla yolcu sayısında gerçekleştiği görülmektedir. Bu düşüşe bağlantılı olarak uçuş sefer sayıları da %57.0 oranında azalmıştır.

Tablo 8: 2019 ve 2020 Yılı Karşılaştırmalı Trafik Durumu

TOPLAM			
	2019	2020	Değişim (%)
Konma Sayısı (Yolcu Seferleri)	486.940	209.581	%-57.0
Arz Edilen Koltuk Km ('000)	187.713.170	74.960.299	%-60.1
Yolcu Doluluk Oranı(%)	%81.6	%71	%-10.6
Yolcu Sayısı	74.282.741	27.950.200	%-62.4
Kargo + Posta (Ton)	1.544.365	1.487.233	%-3.7

Kaynak: THY, 2020:18.

Tablo 9'da ise 2020 yılının çeyrek dilimlerindeki uçuş sayısı, yolcu sayısı, personel sayısı ve uçak sayısındaki değişimler görülmektedir. Ocak ve Mart döneminde uçuş ve yolcu sayısındaki düşüşün diğer aylara göre daha az oranda yaşandığı görülmektedir. Ancak salgının etkilerinin artması ile Nisan-Eylül ayları arasında bu oranda önemli düzeyde artış yaşanmıştır. Uçuş sayısı ile yolcu sayısında önemli oranda bir azalma olmasına rağmen personel ve uçak sayısında ise ciddi bir azalma görülmemektedir.

Tablo 9: 2020 Yılına Ait Dönemsel Veriler

Dönem (2020)	Uçuş Sayısı	Yolcu Sayısı	Personel Sayısı	Uçak Sayısı
Ocak - Mart	%15,8 ↓	%20 ↓	%5 ↑	361
Nisan- Haziran	%55,6 ↓	%58,4 ↓	%2 ↑	362 ↑
Temmuz- Eylül	%57,1 ↓	%61,7 ↓	%2 ↓	360 ↓

Kaynak: THY, (2020) faaliyet raporlarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

THY 2020 faaliyet raporundan belirtilen diğer hususlar şunlardır: (THY, 2020).

- 2019 yılına göre uçak sayısındaki artışın, B777 tipi kargo uçağında 2 adet, A350-900 tipi uçakta 2 adet, B787-900 tipi uçakta 9 adet olarak gerçekleştiği görülmektedir.
- 2020 yılına ait bilanço incelendiğinde, 2019 yılına göre toplam varlıklarda % 7 artış, brüt karda %20 ve net kar/zarar marjında ise %12.4 azalma yaşandığı görülmektedir.
- Küresel kriz ile birlikte THY, finansal risk yönetimi stratejilerini belirlemek üzere "Hazine ve Risk Yönetimi" komisyonu kurulduğu bildirilmiştir.
- THY yönetiminin bu dönemde de sivil toplum kuruluşları ile sanat, spor, bilim ve çevre gibi alanlarda çalışmalarını sürdürdükleri görülmektedir.
- 2021 yılı için dünyanın farklı ülkelerine yeni uçuş planları oluşturulduğu görülmektedir.
- 2021 yılı için kargo pazarındaki payın büyütülmesi amacı ile bünyesinde bulunan Turkish Cargo şirketinin ayrı bir şirket olarak devam etmesi planlandığı görülmektedir.

THY, Ocak-Şubat 2021 dönemine ait trafik verilerini de paylaşmıştır. Bu verilere göre; yolcu sayısında bir önceki yılın aynı dönemine göre %18,5 puanlık bir azalma yaşanmıştır. Kargo taşımacılığında ise, bir önceki yılın aynı dönemine göre %8,4 artış yaşandığı görülmüştür. Filodaki uçak sayısı ise 362 olarak belirtilmiştir (THY, 2021b).

THY, salgın ile ilgili almış olduğu tedbirleri 2020 faaliyet raporunda ve resmi internet sitesinde yayınlamıştır. Toplum bilgilendirmek ve yolcuların korku ve endişelerini en aza indirmek için yapılan bu çalışmaların detayları aşağıdaki gibidir.

İşletme ve uçuşlar ile ilgili tedbirler:

- Tüm dış hat uçuşlar 27 Mart 2020 saat 23:59 (TSİ) itibarıyla geçici süreliğine durdurulmuştur. İç hat uçuşları ise önemli büyükşehirler olmak üzere kısıtlı şekilde gerçekleştirilecektir.
- Şirketin operasyonel maliyetlerini azaltmak ve finansal likiditesini arttırmak için çalışmalar yapılmaktadır.

- Personel giderleri ile ilgili gönüllü ücretsiz izin ve kısmi çalışma gibi maliyet azaltıcı tedbirler alınmaktadır.
- Planlanan yatırım kalemlerinden önemli bir bölümünü iptal edilmekte veya ertlenmektedir.
- Yeni finansman imkanlarını değerlendirerek likidite seviyesini güçlü tutacak önlemler alınmaktadır.
- Önemli tedarikçiler ile görüşülüp ödeme takvimlerinin revizesi üzerine çalışılmaktadır.
- Salgının etkisinin süresi ve büyüklüğüyle ilgili farklı senaryolar ve eylem planları üzerine çalışılmaktadır (THY, 2020:16).

Salgın ile ilgili tedbirler:

- PCR Testi: Yurt dışı çıkışlı, Türkiye varışlı yolcuların uçuş saatlerinden maksimum 72 saat önce numunesi verilmiş olan negatif PCR testinin ibraz etmeleri gerekmektedir.
- HES Kodu: Yurt içi ve Kıbrıs uçuşlarında Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan yolculardan HES kodu istenmektedir. Sağlık Bakanlığının talimatı gereği check-in veya boarding sürecinde Sağlık Bakanlığı sisteminden HES kodunun sahibi ile ilgili uçuşuna engel bir uyarı gelirse yolcu uçuşa kabul edilmeyecek olup sağlık birimi ile iletişime geçmesi sağlanacaktır.
- Maske: Maske kullanımı havalimanı içinde olduğu gibi, uçağa girişte ve uçuş boyunca da zorunludur. Terminale girerken maske takılması zorunlu olup ayrıca uçak başında hijyen uzmanı tarafından içinde maske ve dezenfektan mendil de bulunan hijyen kiti dağıtılmaktadır.
- Ateş Ölçümü: İmkân tanınan havalimanlarında yolcuların uçağa binışinden önce ateşi ölçülmekte ve 38 derece üzerinde ateşi olan yolcuların uçağa binmesine izin verilmemektedir.
- Uçak İçi Tedbir: Uçuş sırasında kabinin içindeki hava, hastane standartlarındaki Yüksek Verimli Partikül Hava Filtresi (HEPA) sistemleriyle sürekli olarak temizlenmektedir (THY, 2021a).

THY resmi internet sitesinde "COVID-19 hijyen önlemleri kapsamında APEX Diamond statüsüne layık görüldük" şeklinde bir yazının yayınlandığı görülmektedir. Yazıda, APEX ve SimpliFlying ortaklığında gerçekleşen sağlık güvenliği değerlendirmesinde, salgın döneminde sunduğumuz güvenli seyahat deneyimi ve aldığımız hijyen tedbirleriyle en yüksek seviyeyi ifade eden Diamond statüsüne layık görüldük" olarak açıklama yapılmıştır. Ayrıca Youtube ve Facebook sayfalarında yayınlanmış olan " Dr. Öz sunar: TK Extra Care" isimli kısa filmin yolcular tarafından seyredilmesi için internet ana sayfasında yayınlandığı görülmektedir. Yine yolculara güven vermek adına "Hijyen uzmanlarımızla tanışın" başlıklı bir yazı yayınlanmıştır. Yazının alt metninde "rahat ve güvende hissedin diye tüm uçuşlarımızda hijyen uzmanları görev alıyor. Uzmanlarımız, hijyen setlerinizi dağıtmanın yanı sıra uçuş süresince kabin içi hijyen tedbirlerinin işleyişini kontrol ediyor" açıklamasına yer verilmiştir (THY, 2021c).

THY yönetimi, salgın döneminde yolcularını bilgilendirme ve güven ortamı yaratmak üzere yazılı medyada çeşitli açıklamalar yapmışlardır. THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı, NTV gazetesine verdiği demeçte, "küresel salgın ilan edilen ve havacılık sektörünü olumsuz etkileyen 'corona virüs' nedeniyle yolculara elektronik posta gönderdi. THY, ilgili tüm kurum ve kuruluşlarla yakın temas halinde olup, aldığı önlemleri havada ve yerdeki güvenliğinizi ve sağlığınızı güvence altına almak için geliştirmeye devam edecektir. Desteğiniz ve anlayışınız için teşekkür ederiz" ifadelerini kullanmıştır (NTV, 2021). Farklı bir medya kanalında ise, "Dünyanın en başarılı havayolu şirketleri arasında olan Türk Hava Yolları, pandemi sürecinde kriz yönetme başarısı ile ayrılan havayollarından birisi olurken, kriz sonrası dönem için yaptığı yatırımlarla da sektördeki başarılı konumunu güçlendirecek" ifadelerini kullanmıştır (Haberair, 2021). Hürriyet gazetesine verdiği röportajda ise, yeni tip koronavirüs (COVID-19) salgınına rağmen uluslararası kargo taşımacılığında pazar paylarını büyüttüklerini belirterek, "2020 yılı başında kargo uçakları ile 88 noktaya hizmet veriyorduk, an itibarıyla 96 noktaya operasyon düzenliyoruz." dedi (Hürriyet, 2021). İlker Aycının farklı bir medya kanalına yaptığı açıklamada, "Özellikle 2020'nin son çeyreğinde 112 milyon dolar faaliyet geliriyle seneyi kapatıyoruz. 2019'un % 40 seviyesinde gelir üretmiştik ancak son çeyrekte 1.8 milyar dolarlık gelir elde ettik. Her çeyrekte bunu arttırdık. Rakiplerimizden daha olumlu ayrıştık. Bu dönemde 2019'un % 40'ı kapasiteye rağmen 400 milyon dolarlık başarımız oldu. 300 milyon dolarlık tasarruf yaptık. Havayolları şirketleri dünyada nakit destekler aldı. Buna rağmen işten çıkarmalar gerçekleştirdiler. 2 milyar dolardan 20 milyar dolara kadar yardım aldılar. 191 milyar doları tüm dünyada havacılıktaki yardımlar aşmıştır. Ancak yine de işten çıkarmalar yaşanmıştır. Devletimizden nakit destek almadan, çalışanlarımızı işten çıkarmadan diğer şirketlerden farklı bir duruş sergiledik. Kargo teşkilatımız en hızlı ve en çok büyüyen kargo teşkilatı oldu" ifadelerini kullanmıştır. Ayrıca koronavirüs nedeniyle tedbirler alındığını belirterek, "Çin, İran, İtalya, Güney Kore, Irak ve Nahçıvan'a seferleri iptal ettik. Risk grubunda olan ve risk grubu ülkeleri ilan edilen ülkelere seyahat yapan uçaklarımızı da etkisi kanıtlanmış bilimsel yöntemlerle dezenfekte ediyoruz" şeklinde açıklama da bulunmuştur (Sputniknews, 2021).

THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı'nın yapmış olduğu bu açıklamalarda, salgın ile ilgili alınan önlemler, kuruma güvenin devam etmesi, krize rağmen uçuş ağının genişletildiği ve çalışanların işten çıkartılmadığı vurgulanmaktadır.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

COVID-19 salgını, 2019 yılının son aylarından itibaren tüm dünyayı etkisi almıştır. Bu etki günümüzde de devam etmektedir. Salgının önlenmesine yönelik farklı firmaların ürettiği COVID-19 aşılarının bireylere uygulanmasına tüm dünyada devam edilmektedir. Henüz aşının etkinliği ile ilgili net bilgiler olmasa da insanlık için bir umut olmuştur. Bilim insanları, bu enfeksiyon hastalığının uzun süre ortadan kalkmayacağını ve insanlar ile yaşamaya devam edeceğini ifade etmektedir. Bu nedenle COVID-19 aşılarının etkinliği konusunda çok yüksek beklentiler vardır. Özellikle ülkelerin çıkış ve giriş kapıları olan havalimanları ve havacılık sektörü ilk ve derinden etkilenen sektör olmuştur. Salgın, tüm sektörleri durma noktasına getirmiştir. COVID-19 sebebiyle dünyada olumsuz etkilenen sektörlerle ilişkin McKinsey and Company tarafından yapılan araştırmada, ilk sırada ticari havacılık (%40) ve havacılık seyahati (%36) yer almaktadır (Şen ve Bütün, 2021). Bu olumsuz durum nedeniyle havayolları, filolarında bulunan uçakları yere indirmek zorunda kalmıştır (Macit ve Macit, 2021). Bununla birlikte, salgı döneminde dünya genelinde 42 havayolunun faaliyetlerini durdurduğu görülmektedir (Cirium, 2021). Bu gelişmeler neticesinde sivil havacılık sektöründe tedirginlik ve gerilim artmaya başlamıştır. Krizler, organizasyonların değer, amaç ve kaynaklarını tehdit eden, tüm bireyler arasında tedirginlik ve gerilim yaratan ve ani kararların verilmesi gerektiği önemli bir tehdit unsur olarak tanımlanmaktadır (Ataman ve Tolga, 2003). Bu tanım ışığında, salgın nedeniyle tüm dünyayı etkisi altına alan bir krizin ortaya çıktığı görülmektedir.

Krizin etkilerinin derinden hissedilmeye başlanması ve uçuş trafiklerinde ciddi oranda yaşanan azalmalar, havayollarının hızla önlemler almalarını zorunlu hale getirmiştir. Krize hemen müdahale edilmediği durumlarda işletmelerin faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacakları ifade edilmektedir (Vlachy Bundy ve Little, 2020). Bu bağlamda, yaşanan ilk şok döneminden sonra tüm havayollarının krizi yönetmek adına girişimlerde bulunduğu görülmüştür. Türkiye'nin en büyük uçak filosuna sahip olan THY, 2018-2019 dönemine ait faaliyet raporları incelendiğinde iş süreçlerinin normal seyrinde devam ettiği görülmektedir. Bu dönemde, 2020 yılı hedeflerinin büyüme stratejisi üzerine kurulduğu, yeni uçuş noktaları eklenerek karlılığın artırılması hedeflendiği, kargo taşımacılığına daha fazla önem verildiği, personel sayısında %10 artış yaşandığı ve geçmiş yıla göre karlılık oranında ortalama %2 artış olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında THY, 2019 yılını hedeflediği biçimde tamamladığı ifade edilebilir.

Geçmiş dönemlerde de salgınlar yaşanmış olmasına rağmen COVID-19 salgını sırasında geçmişten yeterince tecrübe kazanılmadığı görülmüştür. Bilindiği üzere, kriz yönetimi stratejik bir süreç olarak da ifade edilmektedir. Krizin yaratacağı etkiler düşünülerek esnek, hareketli ve kontrolü kolay yönetim stratejileri oluşturulabilir. Yani, krize karşı reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler yürütülebilir. Reaktif stratejiler ile krizin ortaya çıkması beklenir ve duruma uygun eylemler uygulanmaya başlanır. Proaktif strateji de ise krizin ortaya çıkması beklenmez ve olası etkileri öngörülerek çeşitli önlemler alınabilir. İnteraktif strateji ise, kriz sürecinin yaşanması ile sürekli bir öğrenme ve sistemi krizin etkilerine göre iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi anlamını taşımaktadır (Koçaslan, 2018). Bu bağlamda, tüm dünyanın proaktif bir davranış sergileyememiştir. Krizin tüm dünyada etkisini hissettirmeye başlaması ile birlikte, tüm havayollarının interaktif stratejik yaklaşım ile krizi yönetmek için önlemler almaya başladıkları görülmüştür. Türkiye'nin de bu sürece dâhil olması çok uzun zaman almamıştır. 2020 yılının ilk çeyreğinde THY yönetiminin de interaktif stratejik yaklaşım ile krizi yönetmeye başladığı tespit edilmiştir. Kriz yönetiminin temelinde krizin yaratacağı etkilerin en aza indirilmesi ve en kısa zamanda normale dönebilmek hedefi vardır (Branicki, 2020). Bu nedenle THY faaliyet raporları, yöneticilerin yazılı basına verdikleri röportajlar derinlemesine incelendiğinde, THY yönetiminin kriz yönetimi sürecini hızla uygulamaya aldıkları ve krizin etkilerini en aza indirmek için gerekli çalışmaları başlattıkları tespit edilmiştir. THY'nin krizden etkilendiği alanların operasyonel ve idari kısımlar olduğu görülmüştür. İşbirliklerinde bir kayıp söz konusu olmamıştır. Ancak, krizin etkisi ile ortaya çıkan; yetkilerin daha merkezileştiği, üst yönetimin yükünün arttığı, örgüt ikliminde değişim olduğu, yüksek ekonomik maliyetlerin oluştuğu ve işletmenin belirgin bir stres altına girdiği (Diyadin, 2015) durumların ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Kriz yönetimindeki amaç, krizin ortaya çıkması ile işletmelerin giderlerini azaltarak krizin etkilerinden en az şekilde etkilenmeyi sağlamaktır. THY yönetimi kriz yönetimi kapsamında, emek yoğun olan havacılık sektöründeki en büyük gider kalemi olan çalışan maliyetlerini düşürmek amacıyla çeşitli uygulamaların başlatıldığı tespit edilmiştir. Çalışan sayısında bir azaltma yapılmadığı ancak sendika ve çalışanları ile anlaşarak çalışanların maaş ve ek gelirlerinde bir indirim uyguladığı tespit edilmiştir. Kriz sırasında, havacılık sektörü çalışanlarının kilit çalışanlar olarak değerlendirildiği görülmektedir (Amankwah-Amoah, 2020). Bu bağlamda, çalışanların işten çıkartılma eğiliminin çok fazla görülmediği söylenebilir. Çalışanların işten çıkartılmalarını engelleyen bir diğer husus ise devletlerin havacılık sektörüne yaptığı desteklerdir. Örneğin, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, mali destek amacıyla 2020 yılı hizmet tarifesinde %50 indirim yapmıştır. Ayrıca, havalimanı işletmeleri, terminal işletmeleri ile yer hizmetleri kuruluşlarının bu yıl içinde ödemeleri gereken ruhsat ve temdit bedellerine erteleme getirmiş, tarifede yer alan diğer hizmetlerin bedelleri ise yarıya indirilmiştir (SHGM, 2021). Yine devletler tarafından çalışanlara ödenen kısa çalışma ödenekleri, istihdamı koruyan bir unsur olmuştur. Bu destek ve çalışanların kritik bir unsur olarak değerlendirilmesi sonucu, THY'nin personel sayılarında ciddi oranda azaltma yapılmasını önlenmiştir. Bu bağlamda, çalışanlar ve istihdam verilerinde durağan bir strateji izlendiği tespit edilmiştir.

Kriz yönetiminde, işletmenin kriz sırasında hayatta kalabilmesi için işletme üst yönetiminden gelen yanıtın zamanında ve etkin olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Vlachy, Bundy ve Little, 2020). Bu kapsamda, THY yönetiminin 2020 Ocak-Mart döneminde, risk ve finansal durumu yönetebilmek adına "hazine ve risk yönetimi" komisyonu kurduğu ve kriz sürecini bu komisyonun katkıları ile yürüttüğü tespit edilmiştir. Bu bağlamda, üst yönetimin krizi ciddiyetle algıladığı ve hızla kriz yönetimi sürecine geçtiği söylenebilir.

Krizin ortaya çıkması ile birlikte kriz unsurlarının kontrol altına alınması çabalarının uygulanmaya alınması gerekmektedir (Şener, 2020). Bu bağlamda krizi kontrol altına almak amacıyla, 2020 yılı Nisan-Haziran döneminde salgındaki artış nedeni ile tüm THY uçuşlarında çeşitli önlemler alındığı görülmektedir. Bu önlemler finansal yatırımlar gerektiriyor olsada THY'nin prestijini koruması, uluslararası işbirliklerin devamı Türkiye'yi temsil etme misyonu, yolcularını koruma ve güven verme ihtiyacı nedeniyle tüm yatırımlar gerçekleştirilmiştir. THY yönetiminin krizi, sadece kendi perspektifinden değil tüm paydaşları düşünerek yönettiği anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda, THY yönetiminin krizi, sade ülke sınırları içerisinde değil küresel boyutta yönettiği söylenebilir. Yine kriz yönetim adımların bir tanesi olan iletişimin THY üst yönetimi tarafından süreç içerisinde bilgilendirici bir yapı ile yürütüldüğü tespit edilmiştir. THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı İlker Aycı, yolcularına elektronik posta ile bir mektup gönderilerek bilgilendirme yapıldığını yazılı basında açıklamıştır. Ayrıca, yapmış olduğu açıklamalarda toplumu bilgilendirici haberler verdiği görülmektedir. Kriz yönetimi süreçlerinin yürütüldüğünü ve yatırımların kriz sonrası devam edeceğini ifade ederek, toplumun ve çalışanların üzerindeki stresi biraz hafifletme çabasında olduğu tespit edilmiştir.

Yazında, uçak sayısı fazla olan havayollarının krizin olumsuz etkilerinden daha az etkilenebileceği ifade edilmektedir (Pereira, Mello, 2020). Bu bağlamda, 2020 yılında THY bünyesindeki 360 adet uçak ile geniş bir filoya sahip olduğu görülmektedir. ICAO (2020) verilerine göre dünyada yaşanan kargo trafiğindeki artış, havayollarının bu fırsattan yararlanmak üzere planlar yapmasına ve bazı yolcu uçaklarını kargo uçaklarına dönüştürmelerine neden olmuştur. THY, 50 yolcu uçağını kargo yüklenebilir şekilde tekrar dizayn etmiştir. Ayrıca, 2021 yılı için kargo pazarındaki payın büyütülmesi amacı ile bünyesinde bulunan Turkish Cargo şirketinin ayrı bir şirket olarak devam etmesi planlandığı tespit edilmiştir (THY, 2020). THY yönetimi tarafından kriz dönemindeki değişimin ve taleplerin yakından takip edildiği ve krizin etkilerinin azaltılmaya çalışıldığı söylenebilir.

Koç (2020) yapmış olduğu çalışmada, kriz yönetimi sürecinde THY'nin sosyal medya paylaşımlarını incelemiş ve kriz yönetimini sosyal medya alanında başarılı bir şekilde yürüttüğünü ifade etmiştir. Yazar, kurumsal itibarın krizlerden başarılı ile çıkmak için önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Bu tespit, çalışmadaki sonuçlar ile örtüşmektedir. Çalışmada, THY'nin resmi Youtube ve Facebook sitelerinde yayınlamış olduğu kısa filmler ile kurumun ayakta olduğunu, toplumun kuruma güvenmesi gerektiğini, sağlık önlemleri açısından gerekeni yaptıklarını, özel günleri işleyerek birlik olunması gerektiğini vurguladığı ve toplumun biraz daha rahatlaması için çaba gösterildiği tespit edilmiştir. Özellikle salgın karşısında alınan önlemleri

anlatan kısa filmde, dünyaca ünlü Dr. Mehmet Öz'ün rol alması yolcuların uçak ile seyahat için duydukları tereddüdü ortadan kaldırmayı hedeflediği görülmektedir.

Yazında, krize karşı verilecek cevaplar ve önlemler ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Maneenop ve Kotcharin, (2020) yapmış oldukları çalışmada, COVID-19 salgınına yanıt olarak 4 başlık altında önerilerde bulunulmuştur. Bu başlıklar; finansal, istihdam, havalimanı ücretleri ve yönetim olarak sıralanmaktadır. Türkiye'de havayollarına finansal ve istihdamı korumaya yönelik destekler verildiği görülmektedir. SHGM tarafından ise havalimanı ücret ve ödemelerinde indirim ve ileri bir tarihe öteleme destekleri olduğu görülmektedir. THY yönetiminin de iş planlarında değişiklikler yaptığı ve farklı taşımacılık yöntemlerine (kargo taşımacılığı gibi) yöneldiği görülmektedir. Bu bağlamda, THY'nun kriz yönetimi sürecinde almış olduğu önlemler yazında belirtilen önlemler ile tutarlılık göstermektedir.

Krizlerin ortaya çıkışı ani bir şekilde gerçekleşir ise proaktif yaklaşımların mümkün olamayacağı bilinmektedir. Krizin ayak sesleri duyulmaya başlandığında kriz yönetim süreci; krizin üst yöneticiler tarafından algılanması, krizi önleme faaliyetlerinin devreye alınması, krizi kontrol altına alma çabaları, tüm paydaşlar ile iletişim kurulması ve eskiye dönüş için çabalara girilmesi adımlarından oluşmaktadır. THY'nin faaliyet raporları, üst yönetimin yazılı ve görsel medyadaki açıklamaları ve kriz yönetimi sürecindeki uygulamaları incelendiğinde THY'nin kriz yönetimi sürecinde başarılı olduğu görülmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, havacılık sektörü için bir kriz yönetimi matrisi oluşturulması hedeflenebilir. Bu matris içerisinde tüm paydaşların olması, yaşanabilecek krizin ne kadarlık bir alanda etki yaratabileceğinin anlaşılmasına fayda sağlayabilir.

Çalışmanın teorik olarak, yazındaki çalışmalara göre elde edilen verilerin çeşitliliği bağlamında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. COVID-19 salgınının havayolları bağlamında yarattığı olumsuz etkilerin derinlemesine incelenmesi ve bölgelere/havayollarına göre ele alınması havacılık sektöründe yaşanan krizin etkilerini ortaya koymakta önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sorusu doğrultusunda elde edilen verilerin doküman ve içerik analizi ile birlikte değerlendirilmesi sonucu elde edilen sonuçların yazındaki diğer çalışmalara göre daha geniş bir bakış açısının ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak, kriz yönetimi kavramının genel uygulama alanlarından farklı olarak havacılık sektörü ile beraber ele alınması teorik katkılar arasında sayılabilir.

Çalışmanın pratikte ise, havacılık sektöründe ortaya çıkabilecek olası yeni krizlerde kriz yönetim süreci adımlarının net olarak belirlenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Çalışmanın, kriz yönetimi süreçlerinin hangi aşamasında hangi davranışların sergilenebileceği konusunda bir kılavuz çalışma olması hedeflenmiştir. Emek yoğun sektörlerde yaşanan kriz durumlarında öncelikli olarak çalışan sayısının azaltılması düşünülmektedir. Çalışmada, havacılık gibi tecrübe, bilgi ve becerinin en önemli faktörler arasında bulunduğu sektörlerde kriz yönetiminde hangi unsurların azaltılabileceği hangi unsurlardan vazgeçilmemesi gerektiği vurgulanmaya çalışılmıştır.

Mevcut organizasyon yapısı yatay ve karmaşık olan kurumlarda krizi yönetme sürecinde zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle gelecek çalışmalarda havayollarının kriz dönemlerinde mevcut organizasyon yapılarından farklı olarak "krize uygun organizasyon yapısının" nasıl oluşturulabileceği konusunun araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adrienne, N., Budd, L. and Ison, S. (2020). Grounded aircraft: an airfield operations perspective of the challenges of resuming flights post covid, *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-6.
- Akca, M. (2021). Covid-19'un havacılık sektörüne etkisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 45-64.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: mayday, mayday, mayday! responding to environmental shocks: insights on global airlines' responses to covid-19, *Transportation Research Part E*, 143, 2-9.
- Arslan, H. A. (2019). Havacılıkta kriz yönetimi: Southwest havayolları örneği, *Journal of Aviation Research*, 1(1), 42-56.
- Ataman, G. and Tolga, M. (2003). Küreselleşme sürecindeki kaotik yapı ve havayolu taşımacılığı üzerindeki etkileri, *T.C. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 293-314.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 5(2), 368-388.
- Blyth, M. and Mallett, S. (2020). Epidemics and pandemics: Effects on societal and organisational resilience, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(1), 17-36.
- Branicki, J. L. (2020). COVID-19, Ethics of care and feminist crisis management, *wileyonlinelibrary.com/journal/gwao Gender Work Organ*, 27, 872-883.
- Brewton, C. (1987). Managing a crisis: a model for the lodging industry, *The Cornell HRA Quarterly*, 28(3), 10-15.
- Budd, L., Ison, S. and Adrienne, N. (2020). European airline response to the covid-19 pandemic – contraction, consolidation and future considerations for airline business and management, *Research in Transportation Business & Management*, 37, 1-7.
- Carmine, S. vd. (2021). A Paradox approach to organizational tensions during the pandemic crisis, *Journal of Management Inquiry*, 30(2) 138-153.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3. Baskı), USA: SAGE Publications.
- Cook, S. R. and Anderson, R. (2019). Transitioning from incident to crisis management to continuity of operations, *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(1), 46-54.
- Diyadin, A. (2015). *Etkin kriz yönetiminde sosyal medyanın rolü ve önemi*, Yüksek lisans tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Programı. Manisa.
- El-Taliawi, G. O. and Hartle, K. (2021). The Covid-19 crisis and complexity: a soft systems approach, *Contingencies and Crisis Management*, 29, 104-107.
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*, New York: Cambridge University Press.
- Giorgetto, A. S. (2021). Risk and crisis management. An overview, *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 12(1), 1-12.
- Gökçe, T. and Kandır, A. (2019). Erken çocukluk döneminde yönetici işlevlerin gelişimi ve değerlendirilmesi ile ilgili Türkiye'de yapılan bilimsel çalışmaların incelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 529-546.
- Gül, S. and Kahya Nizam, Ö. (2021). Sosyal bilimlerde içerik ve söylem analizi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42(1), 181-198.

- Güngör, Y. H. and Armutlu, R. M. (2020). Havayolu firmalarının finansal başarısızlıklarının tahmini, *Turkish Business Journal*, 1 (2), 80-88.
- İnceoğlu, S. (2017). Havayolu şirketlerinin kriz döneminde uygulaması beklenen stratejiler, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 36, 89-104.
- Karakavuz, H. (2020). Covid-19'un Türk havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerine ilişkin bir swot analizi, *Turkish Studies*, 15(8), 3573-3591.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 170-189.
- Koç, A. M. (2020). COVID-19 salgınının yarattığı küresel kriz bağlamında sosyal medyada kriz yönetimi: Türk Hava Yolları örneği, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(7), 190-200.
- Koçaslan, F. (2018). *Havayolu işletmelerinde kriz yönetiminin kurumsal itibar üzerine etkisi ve bir araştırma*, Yüksek lisans tezi, T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Lai, W. K. and Wong, C. W. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of covid-19, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156.
- Lamb, L. T. vd. (2021). A Qualitative analysis of social and emotional perspectives of airline passengers during the covid-19 pandemic, *Journal of Air Transport Management*, 94, 1-11.
- Linden, E. (2020). Pandemics and environmental shocks: what aviation managers should learn from covid-19 for long-term planning, *Journal of Air Transport Management*, 90, 1-12.
- Macit, A. and Macit, D. (2020). Türk sivil havacılık sektöründe covid-19 pandemisinin yönetimi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(4), 100-116.
- Maneenop, S. and Kotcharin, S. (2020). The impacts of covid-19 on the global airline industry: an event study approach, *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-6.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts, *Adm. Sci. Q.* 27, 515-537.
- Murat, G. and Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Çaycuma örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Özkan, T. (2021). Covid-19 sürecinde havacılık sektöründe tüketici davranışları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 687-700.
- Pereira, S. D. and Mello, S. J. C. (2020). Efficiency evaluation of Brazilian airlines operations considering the covid-19 outbreak, *Journal of Air Transport Management*, 91, 1-6.
- Rodoplu, H. and Aktekin, B. (2020). Havacılık sektöründe kriz yönetimi: Thomas Cook şirketi örnek olayı, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(38), 2135-2146.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç. and Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250.
- Sherman, S. W. and Roberto, J. K. (2020). Are you talkin' to me? : The role of culture in crisis management sensemaking, *Management Decision*, 58(10), 2195-2211.
- Subaşı, M. and Okumuş, K. (2017). Bir araştırma yöntemi olarak durum çalışması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 419-426.
- Şen, G. and Bütün, E. (2021). Covid-19 salgınının havacılık sektörüne etkisi: Gig ekonomisi alternatifi, *Journal of Aviation Research*, 3(1), 106-127.
- Şener, H. (2020). *Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Konya İli Tarımsal Makina Sanayiinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı. Konya.

- Şimşek, H. (2021). Havayolu taşımacılığında kriz yönetimi, *Journal of Aviation Research*, 3(1), 21-39.
- Tuchen, S., Arora, M. and Blessing, L. (2020). Airport user experience unpacked: Conceptualizing its potential in the face of covid-19, *Journal of Air Transport Management*, 89, 1-10.
- Vlachy, L. K. A., Bundy, J. and Little, L. M. (2020). Blessing and a curse: How ceos' trait empathy affects their management of organizational crises, *Academy of Management Review*, 45(1), 130-153.
- Yaşar, M. (2018). Nitel araştırmalarda nitelik sorunu, *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 55-73.

İnternet Kaynakları

- Airport Haber. (2020). İlker Ayıcı'dan gündeme dair önemli açıklamalar. <https://www.airporthaber.com/havacilik-haberleri/ilker-ayci-gundeme-dair-aciklamalar-yapiyor.html> (Erişim Tarihi: 03.03.2021).
- Cirium. (2020). *The impact of covid 19 on a aviation*. <https://www.cirium.com/thoughtcloud/visualization-impact-coronavirus-aviation> (Erişim Tarihi: 21 Mayıs 2021).
- Eurocontrol. (2020). *Eurocontrol comprehensive assessment of covid-19's impact on european air traffic*. <https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/2020-04/covid19-eurocontrol-comprehensive-air-traffic-assessment-14042020.pdf> (Erişim Tarihi: 17 Mayıs 2021).
- Haberair. (2021). İlker Ayıcı 2020'yi değerlendirdi. <http://www.haberair.com/haber/ILKER-AYCI-2020-YI-DEGERLENDIRDI/59179>. (Erişim Tarihi: 03.03.2021).
- Hürriyet. (2021). THY salgına rağmen kargoda yüksek uçtu. <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/thy-salgina-ragmen-kargoda-yuksektu-41705029> (Erişim Tarihi: 04.03.2021).
- International Air Transport Association (IATA) (2020a). *Annual review 2020*. <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/iata-annual-review-2020.pdf> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2021).
- International Air Transport Association (IATA) (2020b). *Air passenger market analysis april 2020*. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/air-passenger-monthly-analysis---apr-2020/> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2021).
- International Civil Aviation Organization (ICAO). (2020). *Effects of novel coronavirus (covid-19) on civil aviation: economic impact analysis*. https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf. (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2021).
- International Civil Aviation Organization (ICAO). (2021). *Effects of novel coronavirus (covid-19) on civil aviation: economic impact analysis, ICAO reports*. https://www.icao.int/sustainability/Documents/COVID-19/ICAO_Coronavirus_Econ_Impact.pdf. (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2021).
- NTV. (2021). THY'den yolculara coronavirüs mektubu. <https://www.ntv.com.tr/ekonomi/thyden-yolculara-corona-virus-mektubu,X0BP3S5RmUKkLjV7hrq0hg> (Erişim Tarihi: 21.03.2021).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM). 2021. *E-hizmetler*. <http://web.shgm.gov.tr/tr/arama?searchkey=COV%C4%B0D> (Erişim Tarihi: 17.03.2021).
- Sputniknews. (2021). *Covid-19*. <https://tr.sputniknews.com/turkiye/202103081043978258-thy-yonetim-kurulu-baskani-ayci/> (Erişim Tarihi: 01.06.2021).
- Türk Havayolları (THY). (2019). *2019 yılı faaliyet raporu*. <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari> (Erişim Tarihi: 12.03.2021).
- Türk Havayolları (THY). (2020). *2020 yılı faaliyet raporu*. <https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari> (Erişim Tarihi: 12.03.2021).
- Türk Havayolları (THY). (2021a). *Duyurular*. <https://www.turkishairlines.com/tr-int/duyurular/coronavirus-salgini/pandemi-surecinde-bilmeniz-gerekenler/> (Erişim Tarihi: 25.03.2021).

- Türk Havayolları (THY). (2021b). 15.03.2021 özel durum açıklaması. <https://investor.turkishairlines.com/tr/aciklamalar/borsa-aciklamalari/15032021-ozel-durum-aciklamasi> (Erişim Tarihi: 25.03.2021).
- Türk Havayolları (THY). (2021c). Özel durum açıklaması. <https://www.turkishairlines.com/tr/> (Erişim Tarihi: 25.03.2021).
- TÜRSAB (2020a). Korona virüsü sonrası (covid-19) nasıl bir dünya bizi bekliyor? <https://tursab.org.tr/apps/Files/Content/8b368379-712e-4ca3-8425-69ae28b9f113.pdf> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2021).
- TÜRSAB (2020b). Covid-19 sürecinde Türkiye ve dünya turizmi değerlendirmesi. <https://www.tursab.org.tr/e-dergi?pdf=/assets/assets/uploads/arastirmalar/covid-19-surecinde-turkiye-ve-dunya-turizmi.pdf> (Erişim Tarihi: 23 Mayıs 2021).
- Wearesocial (2020). Digital in 2020. <https://wearesocial.com/digital-2020> (Erişim Tarihi: 26.05.2021).
- World Health Organization (WHO). (2020a). Coronavirus (COVID-19) dashboard. <https://covid19.who.int/> (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2021).
- World Health Organization (WHO). (2020b). Coronavirus disease (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19> (Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2021).