

Covid-19 Salgınının Türkiye'deki İşletmelere Etkileri: Sorunlar, Dönüşümler, Olanaklar

Özge CAN¹



Geliş Tarihi/ Received
21.09.2020

Kabul Tarihi/ Accepted
25.06.2021

Yayın Tarihi/ Published
15.07.2021

Citation/Atıf: Can, Ö., (2021), Covid-19 Salgınının Türkiye'deki İşletmelere Etkileri: Sorunlar, Dönüşümler, Olanaklar, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(3): Sayfa: 833-863, <https://doi.org/10.16951/atauniibd.797740>

Öz. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin Covid-19 salgınından nasıl etkilendiklerini, oluşan yeni zorlu koşullara verdikleri yanıtları ve önümüzdeki süreç için öngörülerini analiz etmektir. Bunun için iki farklı elektronik kaynaktan elde edilen ve beş aylık bir süreyi kapsayan toplam 84 haber metni nicel olarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göstermektedir ki, salgının dayattığı ortak deneyimler bulunsa da krizin etkileri endüstri düzeyinde farklı biçimlerde yaşanmaktadır. Veriler, işletmelerin kriz koşullarına verdikleri tepkilerde, aldıkları önlemlerde ve gelecek beklentilerinde önemli bir çeşitliliğe işaret etmektedir. Salgının işletmelere getirdiği zorluklar kendini hemen hemen tüm iş yapış biçimlerinde ve süreçlerinde gösterirken, lojistik, satış-pazarlama, sağlık ve eğitim gibi endüstrilerde yenilikçi uygulamalar ve dijitalleşme yönünde radikal değişimler yaşanmaktadır. Bu bulgular, hem araştırmacılara hem uygulayıcılara örgütsel sürdürülebilirlik temelinde mevcut bakış açılarını ve modellerini gözden geçirme konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Endüstri Etkileri, Kriz Yönetimi, Yenilikçilik, Dijitalleşme, Sürdürülebilirlik

The Impacts of Covid-19 Pandemic on Turkish Businesses: Problems, Transformations, Opportunities

Abstract. The aim of this study is to understand how Turkish businesses operating in diverse industries have been affected from Covid-19 outbreak, their responses to the present conditions, and their predictions for the upcoming period. For this purpose, 84 news articles that were obtained from two electronic sources covering a period of five months were subjected to quantitative analysis. The findings indicate that although there are common experiences, effects of the crisis have been experienced differently at the industry level. The data also point to a significant diversity in business' responses to crisis conditions, the measures taken, and expectations for the future. While the challenges brought by the pandemic manifest themselves in almost all business activities and processes, radical changes towards innovative solutions and digitalization are noticeable in particular industries particular industries such as logistics, sales-marketing, healthcare and education.

Keywords: Covid-19, Industry Effects, Crisis Management, Innovation, Digitalization, Sustainability

Jel Codes: I18, L10, L20, M10, O33

¹Dr. Öğr. Üyesi, Yaşar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, <https://orcid.org/0000-0001-8362-6719>, ozge.can@yasar.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Research Purpose and Questions

The aim of this study is to understand how and to what extent Turkish businesses operating in different industries have been affected from Covid-19 outbreak, to describe their responses to the present conditions, and to identify their predictions for the upcoming period. Understanding how businesses have been influenced by this crisis is essential in order to make the necessary rethinking both in theory and in implementation, in case similar conditions continue or emerge in the future.

Hence, it seeks to answer the following questions: What are the main effects of the pandemic on Turkish businesses? To what extent do these effects differ across industries? Have there been any changes in industry conditions and in the reactions of firms during the course of the pandemic? If so, in what way? What are the business predictions for the next stages of the pandemic?

Theoretical Background

So far, research has focused on how the Covid-19 outbreak affected economic activities and performance of businesses. The pandemic have caused some unprecedented transformations in the economy due to the size and speed of its spread, and it has dragged both supply and demand to extreme values (Craighead et al., 2020). Yet, its effects differ in terms of industry conditions and firm characteristics (e.g. Shen et al., 2020; Xiong et al., 2020; Crick & Crick, 2020).

Methodology

A quantitative descriptive examination was achieved to answer the study questions by using secondary data. Turkish news articles published in two selected online resources between April and August 2020 were searched with specific keywords. A total of 84 articles meeting necessary criteria were found and subjected to content analysis by using predetermined coding categories. Results are provided via a set of descriptive analyses.

Findings & Discussion

Although the news articles include detailed assessments for several industries, more attention was given to service industries. The sentiment of the news (as positive, negative, neutral) also differ depending both on the development of the pandemic through time and on industry factors. The emergent economic crisis has created various negative consequences on Turkish businesses including the sharp drop in demand and sales, termination of production and/or operations, financial difficulties and distortions in the supply chain. Interestingly, the same conditions have created new business opportunities in fields such as e-commerce, software, digital services, food production and retailing, and

healthcare. Furthermore, data shows that structural and technological changes have become almost inevitable in many industries with the continuation and deepening of the current crisis. This paper will contribute to business researchers and practitioners regarding how they can better understand and prepare for extreme socio-economic conditions so that successful crisis responses and adaptive business models are developed.

1. Giriş

Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) Mart 2020'de Covid-19 hastalığını küresel bir salgın olarak ilan etmesinden bu yana salgının neredeyse tüm ülkelerde hem toplum sağlığı hem de ekonomi üzerinde derin olumsuz etkileri gözlenmektedir. Birçok araştırmacı, salgının yarattığı ekonomik krizin gelişme ve yayılma hızı, kapsamı ve hem arz hem talep üzerinde yarattığı büyük baskı açısından daha öncekilerden önemli farklar barındırdığını ifade etmektedirler (Reinhart, 2020; Gu vd., 2020). Yayılma etkisinin büyüklüğü ve hızı nedeniyle olumsuz etkilerinden korunabilen bir ülke ya da sektör kalmamıştır (Craighead vd., 2020). Öyle ki, birçokları açısından Büyük Buhran'dan bu yana tarihteki en kötü ekonomik durgunluğa girilmiştir. Ekonomik etkinliklerin virüsün yayılma hızını azaltmak amacıyla zorunlu biçimde engellenmesi ya da durma noktasına gelmesi birçok endüstrinin ya ciddi derecede yavaşlamasına ya da gerilemesine neden olmuştur (Ding vd., 2020). Salgın, çok kısa bir süre içinde küresel tedarik zincirlerini, finansal piyasaları, tüketici talebini ve güvenini tehdit eder hale gelmiştir (Kabadayı vd., 2020).

Salgının başlamasından bu yana toplumun önemli bir kesiminin evden dışarı çıkamaması, kamusal alanda sosyal ilişkilerin ve insanlar arasında yakın temasın kesilmesi özellikle hizmet sektöründeki işletmeler için sarsıcı olmuş; sokağa çıkma kısıtları ve karantina koşulları en çok onları etkilemiştir. Öyle ki, birçok perakende satış mağazası, restoran, otel vb. mekân uzun süre kapanmak zorunda kalmış, yasaklar ve iptaller nedeniyle havayolu taşımacılığı tamamen durmuştur. Sağlık kuruluşları görülmemiş bir aşırı-kapasite sorunuyla baş başa kalırken, eğitim tüm dünyada hızla online hale dönmüştür.

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmelerin salgından nasıl etkilendiklerini, salgınla oluşan yeni ve zor koşullara nasıl yanıt verdiklerini ve önümüzdeki süreç için öngörü ve hedeflerini anlamaktır. Farklı ülkelerde ve küresel ölçekte çeşitli analizler yapılsa da şu ana dek Türkiye bağlamında bu kapsamda bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Oysa işletmelerin bu olağanüstü süreçten nasıl etkilendiğini anlamak önümüzdeki süreçte benzer koşulların devam etmesi halinde hem kuramsal düzeyde hem uygulamada gerekli güncellemelerin yapılması için gereklidir. Bu doğrultuda bu makalede şu temel sorulara yanıt aranmaktadır: *Salgının Türkiye'deki işletmeler*

üzerindeki temel etkileri nelerdir; hangi boyutlarda incelenebilir? Bu etkiler endüstri düzeyinde birbirinden ne ölçüde farklılaşmıştır? Salgının seyri içinde endüstri koşullarında ve işletmelerin tepkilerinde değişim yaşanmış mıdır? Salgının bundan sonraki aşamaları için beklentiler nelerdir?

Bu sorulara yanıt bulmak adına ekonomi ve işletme konularında uzmanlaşmış iki Türkçe online haber kaynağı taranarak 2020 yılı Nisan ile Ağustos ayları arasında yayınlanan toplam 84 haber incelenmiştir. Tüm haberler içerik analizine tabi tutularak hem Covid-19'un farklı endüstrilerdeki etkileri, hem de bu endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların verdikleri tepkiler çeşitli boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, her bir haber başlığı ve metni salgın ve etkilerine karşı olumlu, olumsuz ve nötr (yansız) duygusal yaklaşım temelinde sınıflandırılmış ve karşılaştırılmıştır.

Veri analizi, salgın koşullarında işletmeler için şu boyutların öne çıktığını göstermektedir: Salgının işletmeler üzerinde hem olumsuz, hem olumlu etkileri, devletten alınan desteklerin durumu ve bu konudaki talepler, işletmelerin kendi aldıkları önlemler, yeniden yapılanma, yenilikçilik ve dijitalleşme eğilimi, karmaşık gelecek öngörülerini. Elde edilen bulgulara göre, Türkiye'de yaşananlar dünyada görülen etkilerle önemli paralellikler taşımaktadır. Öte yandan, kriz koşullarının dayattığı ortak deneyimler olsa da salgının etkileri endüstri düzeyinde farklı biçimlerde yaşanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki bazı endüstriler, salgın döneminde daha sarsıcı bir tabloyla karşı karşıya kalmıştır. İşletmelerin kriz koşullarına verdikleri tepkilerde, aldıkları önlemlerde ve gelecek beklentilerinde de önemli bir çeşitlilik gözlenmektedir.

Salgının getirdiği yenilenme ihtiyacı kendini hemen hemen tüm iş yapış biçimlerinde ve süreçlerinde gösterse de, özellikle bazı endüstrilerin ciddi dönüşümler yaşayacağı öngörüsü yapılmaktadır. Tüm bu bulgular hem araştırmacılara hem de karar verici ve uygulayıcılara mevcut bakış açılarını, modelleri ve sistemleri gözden geçirmeleri konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır.

Makalenin bundan sonraki kısmında önce Covid-19 salgınıyla ilgili dünyadaki ve Türkiye'de mevcut akademik çalışmalar özetlenecek ve çalışmanın araştırma soruları ifade edilecektir. Sonraki iki bölümde yöntem ve analiz bulguları sunulurken, son bölümde elde edilen sonuçlar tartışılacaktır.

2. Salgının Endüstri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Salgının işletmeler üzerindeki mevcut ve olası etkileri şu ana dek farklı araştırmaların konusu olmuştur. Bu bölümde, önce uluslararası yazına odaklanılacak, sonrasında Türkiye bağlamından elde edilen bulgular özetlenecektir.

2.1 Uluslararası Bulgular ve Değerlendirmeler

İşletmeler üzerine yapılan çalışmaların önemli bir bölümü Covid-19 salgınının firmaların ekonomik faaliyetlerini ve performanslarını nasıl etkilendiğine odaklanmıştır. Gözlemler, salgın nedeniyle firmaların üretimlerinde büyük düşüşler yaşandığını (Gu vd., 2020), karlılık, büyüme, nakit akışı vb. finansal göstergelerin hemen hepsinin olumsuz etkilendiğini (Shen vd., 2020), finansal piyasalarda çok sert dalgalanmalar oluştuğunu (Xiong vd., 2020) ortaya koymaktadır. Üzerinde durulan diğer olumsuzluk, salgının genişliği ve yayılma hızı nedeniyle ekonomide daha önce rastlanmamış bazı dönüşümlere sebep olması, hem arzı hem talebi uç değerlere sürüklemesidir. Bu durumun özellikle tedarik zinciri yapıları ve süreçleri üzerinde yıkıcı etkileri olmuştur (Craighead vd., 2020).

2.1.1. Endüstri-Düzeyinde Farklı Etkiler

Bu gibi genel etkiler dışında birçok araştırma salgının belli sektörler ve endüstriler üzerindeki etkilerini de analiz etmiştir. Her endüstri kendine has özelliklere sahip olduğundan ekonomik şoklara verdiği tepkilerin de farklılaşması beklenir (Narayan ve Sharma, 2011). Yapılan çalışmalarda, salgının olumsuz etkilerinin turizm, yeme-içme, eğlence, perakende, emlak, inşaat ve taşımacılık gibi “virüse karşı hassas” endüstrilerde üst düzeye çıktığı tespitine ulaşılmıştır (Shen vd., 2020; Xiong vd., 2020). Başka çalışmalar, bazı endüstrilerin salgın sürecinde olumlu bir seyir izlediğini de göstermektedir. Örneğin, imalat sektörü ciddi kayıplar yaşarken bilgi teknolojileri, yazılım, sosyal hizmetler gibi alanlarda büyüme kaydedilmiştir (Gu vd., 2020). Salgının etkilerinin en çok merak edildiği alan ise hizmet sektörüdür. Bazı hizmet alanlarında talepte ani bir düşüş ve eksik kapasite kullanımı yaşanırken (örn. havayolu endüstrisi), bazılarında ise talepteki ani yükseliş nedeniyle talebi karşılayamama durumu (örn. sağlık hizmetleri) ortaya çıkmıştır (Kabadayı vd., 2020). Bu etkiler tüm ülkelere, bölgelere ve şehirlere dağılırken, küçük boy işletmeler de büyük çokuluslu işletmeler de yeni koşullarla baş etmek zorunda kalmışlardır. Hizmet sunumunda yaşanan bu gelişmeler bulaşma/kartopu etkisiyle birbirleriyle ilişkili endüstriler arasında bir yayılma etkisi de göstermiştir (örn. yolcu taşımacılığı ve konaklama).

Hizmet sektörü içinde Covid-19 salgının etkilerinin en fazla araştırıldığı alanlar olarak ise perakendecilik (Pantano vd., 2020; Donthu ve Gustafsson, 2020), havayolu taşımacılığı (Suau-Sanchez vd., 2020) ve turizm (Sigala; 2020; Williams, 2020; Zenker ve Kock, 2020) öne çıkmaktadır. Salgının yarattığı zorunlu koşullar, hem ürün tedariki ve satışını hem de tüketicilerin algı ve satın alma davranışlarını radikal biçimde dönüştürmüştür. Ürün kıtlığı algısıyla şekillenen yeni tercihler, alışverişin boyutu, sıklığı ve içeriğindeki değişimler

(örn. ürün stoklama), tükenen stoklara verilen tepkiler, artan gıda güvenliği talebi, fiziksel satış mekânlarına erişimin kısıtlanması ve sağlık kaygıları sebebiyle online alışveriş gibi alternatif dağıtım kanallarına yönelme değişen bu tüketici davranışları arasında sayılabilir (Pantano vd., 2020). Tüm bu gelişmeler mağazaları ve genel olarak fiziksel dağıtım kanallarını zorlu bir sürece sokmuştur.

Ülkeler ve şehirler arasında seyahatin kısıtlanması ve/veya yasaklanması sebebiyle havayolu taşımacılığı daha ilk günlerden itibaren salgından belki de en fazla etkilenen ve belirsizliğe sürüklenen hizmet sektörü olmuştur. Ülkeler bazında salgının etkileri farklı zamanlarda ve ölçeklerde hissedilse de konulan seyahat yasakları, sınırların kapatılması, uçuş iptalleri sebebiyle hava trafiğinde büyük düşüş yaşanmış ve çoğu havayolu şirketinin faaliyeti durma noktasına gelmiştir (Suau-Sanchez vd., 2020). Birçok hükümet ulusal havayolu şirketleri için yardım-kurtarma paketleri yürürlüğe sokmuştur (Miller, 2020). Özellikle uzun-mesafe uçuşlarında iyileşmenin çok yavaş olması ve şirket birleşmelerinin yaşanması sektördeki beklentiler arasındadır (Molenaar vd., 2020). Yolcular açısından da talebin ancak uzun vadede toparlanacağı ve müşteri davranışlarında önemli değişimler görüleceği (Örneğin, evden çalışmayla beraber iş seyahatlerinde; düşen gelir ve sağlık kaygılarıyla beraber tatil amaçlı uçuşlarda azalış) düşünülmektedir.

Salgının etkilerinin en çok hissedildiği ve incelendiği sektörlerden bir diğeri de turizmdir. Henüz Mayıs ayına gelindiğinde, uluslararası turist sayısı %98 azalmış (300 milyon turist), bu da 320 milyar dolarlık bir gelir kaybını beraberinde getirmiştir (BM Dünya Turizm Örgütü, 2020a). Böylece henüz ilk üç ayda salgının maliyeti 2009 Küresel Ekonomik Krizi'nin üç katına çıkmıştır. Yaz aylarında bazı destinasyonlarda kısıtlamalar kısmen kaldırılrsa da, birçoğu turizme tamamen kapalı bırakılmıştır. Kriz farklı aşamalarda temel üç paydaş (turistler, turizm işletmeleri, yerel karar vericiler) açısından insan sağlığı ve güvenliği, seyahat ve rezervasyon iptalleri, geri ödemeler, kriz iletişimi, gelir kaybı, nakit sıkışıklığı, yeni kaynak ihtiyacı, yükselen kamusal maliyetler gibi ciddi sorunlar yaratmıştır (Sigala, 2020). Hükümetler ardı ardına vergi indirimleri ve finansal destek paketleri açıklasalar da, yaşanan süreç konaklama, yeme-içme ve ilgili diğer tüm alanlarda istihdam da doğrudan ve dolaylı büyük kayıplara neden olmuştur (Williams, 2020; BM Dünya Turizm Örgütü, 2020b).

Özet olarak, Covid-19 salgınının küresel boyutta birçok endüstride işletmeler üzerinde daha önceki krizlerle karşılaştırılamayacak ölçüde olumsuz etkileri olmuştur. Bu etkiler kapsam, hız, süre ve dönüştürme gücü açısından da eşsiz bir noktaya erişmiştir. Yazındaki bulgular ve değerlendirmeler, bundan sonraki süreçte işletmelerin durumu ve çevreyle ilişkileri açısından yaşanacakları

özellikle şu dört boyutta takip etmenin önemli olacağına işaret etmektedir: a) Artan ve/veya sürekli hale gelen sosyo-politik ve ekonomik karmaşıklık, b) arzda ve tedarik zincirindeki radikal kırılmalar, c) talepte büyük sarsıntılar ve tüketici davranışlarında kalıcı değişiklikler, d) iş yapış modellerinin dönüşüme uğraması ve yenilikçi uygulamalara duyulan ihtiyaç.

2.1.2. İşletme Özellikleri ve Tepkileri

Salgının etkilerini anlamada diğer önemli boyut, örgüt özelliklerinin, yapıların ve stratejik tepkilerinin yarattığı farklardır. Araştırmalar, küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) salgının etkileri açısından daha korumasız kalabildiklerini göstermektedir (Gu vd., 2020). Büyük işletmelerin mevcut kaynaklarını (mevcut insan kaynağı, finansal kaynaklar vb.) kullanarak krizi daha kolay yönetme olanağına sahip olduğu iddia edilebilir. Oysa KOBİ'ler hem küçüklüğün hem tecrübesizliğin sıkıntılarını yaşarlar (Freeman vd., 1983; Stinchcombe, 1965). Tipik olarak sınırlı kaynakları olduğundan önemli bir çalışanın işten ayrılması, finansman seçeneklerinin daralması, yeni bir rakibin pazara girmesi nedeniyle talepte azalma ya da mevcut durumda küresel bir kriz gibi içsel ve dışsal etkilere karşı çok daha hassastırlar (Eggers, 2020). Benzer şekilde, yapıları ve iş modelleri yeterince oturmadığından bu tür krizlerde daha büyük bir başarısızlık riski taşırlar. Öte yandan, küçük işletmeler - özellikle de aile şirketleri - daha basit bir örgütsel tasarıma ve mülkiyet yapısına sahip olduklarından kriz anlarında daha hızlı, yaratıcı ve kesin tepkiler verebilirler (Kraus vd., 2020). Örneğin, salgının etkilerini kontrol etmede ve mevcut faaliyetlerini korumada daha hızlı hareket edebilirler.

Mülkiyet yapısı açınsındansa özel sektör işletmelerinin kamu işletmelerine göre krizden ve karantina koşullarından daha fazla etkilendiği saptanmıştır (Gu vd., 2020). Bu durum, devlet kaynaklarına ve desteğine daha hızlı ve kolay erişimle açıklanabilir. Halihazırda finansal olarak iyi durumda olan işletmeler de Covid-19 salgınının olumsuz etkilerinden daha az etkilenmişlerdir. Daha karlı, büyüme potansiyeli yüksek ve kısa-dönemli varlıkları fazla olan işletmelerin hisse değerlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Xiong vd., 2020). Kurumsal yatırımcı oranı az olan işletmeler de bu süreçte spekülasyon eylemlerinden daha uzak kalabilmişlerdir. Bu bulgular, işletmelerin finansal özelliklerinin kriz durumlarında piyasa tepkilerini anlamlı şekilde etkilediğini gösteren çalışmaları desteklemektedir.

Salgının olumsuz etkilerinden korunabilmek için aynı endüstride rekabet eden birçok firma kendi aralarında çeşitli işbirliklerine yönelmiştir (Crick ve Crick, 2020). Stok bilgisi paylaşma, beraber araştırma-geliştirme faaliyeti yürütme, yeni teknolojik çözümler yaratma, toplumsal sorumluluk kapsamında beraber hareket etme bu işbirliklerine örnek verilebilir. Mevcut işbirliklerinin

ötesine geçen bu ortaklık stratejilerinin krizin getirdiği belirsizliği azaltmak adına daha fazla biçimsel çeşitlilik barındırdığı söylenebilir. Krizin dayattığı tehlike ve aciliyet, daha önce düşünülmemiş yapıda ve boyutta kaynak ve yetenek paylaşımlarının oluşmasını sağlamıştır. Diğer örneklerde ise, işletmelerin özellikle tedarik zinciri temelinde bir takım girişimci ve yenilikçi stratejiler geliştirdiği görülmektedir (Ketchen vd., 2020). Daha fazla esneklik ve dayanıklılık gösteren, hızlı tepki verebilen işletmeler salgın sürecinde daha etkin performans gösterebilmişlerdir. Örneğin, tek bir dağıtım kanalına bağımlı kalmak yerine kısa sürede yeni kanallar yaratabilen ve çoklu kanallarda ürün ve bilgi akışını iyi yönetebilen işletmeler, salgının etkilerine karşı daha dayanıklı kalabilmişlerdir.

2.2. Türkiye'den Bulgular

Kısıtlı da olsa salgınının Türkiye'deki ekonomik etkilerini gösteren çalışmalar da gerçekleştirilmiştir. Bunlardan önemli bir kısmı salgının makroekonomik etkilerine (örneğin, Açıkgöz ve Günay, 2020; Adıgüzel, 2020; Özatay ve Sak, 2020) ya da finans piyasalarında oluşan değişimlere (örneğin, Göker vd., 2020; Tayar vd., 2020) odaklanırken, daha az sayıda çalışma belli bir sektör ya da endüstriyi temel alan değerlendirmeler sunmuşlardır (örneğin, Aydın ve Doğan 2020; Şen, 2020; Yazıcı, 2020).

Ekonomi üzerindeki genel etkiler açısından bakıldığında, salgın Türkiye ekonomisini üretim, istihdam, harcanabilir gelir, ihracat, cari açık, bütçe açığı ve toplam borç yükü gibi farklı boyutlarda olumsuz etkileyerek durgunluğa sürüklemiştir (Adıgüzel, 2020). Açıkgöz ve arkadaşları (2020) salgının Türkiye ekonomisine önemli tehditler ve fırsatlar getirdiğini, kısa vadedeki sorunların salgını kontrol altına almak için etkin tedbirler alındığı takdirde uzun vadede sürdürülebilir bir büyümenin yakalanabileceğini iddia etmektedirler. Bu olumlu beklentilere karşıt olarak, arz ve talep üzerindeki şokun devam etmesi, özellikle salgının kontrol altına alınmasının gecikmesi ve yeni dalgaların yaşanması durumunda ekonomide daha büyük daralmaların yaşanacağı tahmin edilmektedir (Adıgüzel, 2020). İhracatın ve turizm gelirlerindeki önemli gerileme, döviz açığı, istihdamın azalması, yabancı sermaye çıkışının devam etmesi, vergi gelirlerindeki olası düşüş ve sosyal harcamaların artması gibi etkenler ekonominin geleceği açısından olumlu bir tablonun oluşmasını engelleyecek temel unsurlar arasındadır. Salgının işletmeler ve çalışanlar üzerindeki baskısının devletin kapsamlı müdahalesi olmadan önlemenin mümkün olmayacağı da yapılan iktisadi değerlendirmeler arasındadır (Özatay ve Sak, 2020).

Türkiye'de salgının finansal piyasalar üzerindeki etkisi ayrıca inceleme konusu olmuştur. Yapılan bir araştırmada Borsa İstanbul endeks getirileri 28 farklı sektör için analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, salgın süresince çoğu

sektörde negatif olağanüstü getirilerin elde edildiğini gösterirken en yüksek getiri kaybı turizm, spor, taşımacılık, sigorta ve bankacılık sektörlerinde oluşmuştur (Göker vd., 2020; Öztürk vd., 2020). Başka bir çalışmada yine borsada işlem gören hisse senetleri 10 farklı sektör için incelenmiş, Borsa İstanbul günlük endeks değişimleri ile salgındaki günlük vaka sayıları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Buna göre elektrik, ulaştırma, mali, imalat ve teknoloji sektörleri en olumsuz etkilenen sektörlerdir (Tayar vd., 2020). Tüm bu bulgular Türkiye’de birçok sektörün salgından ciddi anlamda yara aldığını gösterirken, sektörler arasında temel etki mekanizmaları, uluslararası kısıtlamaların düzeyi, ekonomik faaliyetin özü, talebin yapısı ve devlet teşvikleriyle şekillenen belli farklılıklar bulunduğunu da ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki genel değerlendirmeler dışında bazı çalışmalar ise belli sektörlerle ve işletme alanlarına odaklanan incelemeler sunmaktadır. Bunların başında Türkiye için önemli bir döviz ve istihdam alanı olan turizm sektörü gelmektedir. Şu ana dek yapılan görgül incelemeler büyük oranda yerli turist davranışında ve talebindeki değişime ve bu değişimin sektörde yarattığı ve yaratabileceği etkilere odaklanmıştır (Aydın ve Doğan, 2020). Aynı zamanda oteller, tur operatörleri, seyahat acentaları ve yiyecek-içecek işletmelerinin yöneticilerinin de görüşleri alınmıştır (Demir vd., 2020). Salgının yarattığı belirsizlik ve korku dolayısıyla rezervasyon iptalleri, yıllık tatillerin ertelenmesi, hijyen ve sağlık konusunda tedirginlik, tatil anlayışının ve içeriğinin farklılaşması öne çıkan temalardan bazılarıdır. Birçok araştırmacı Türkiye için 2020’nin turizm anlamında büyük bir daralma ve kaybı temsil ettiğinde hemfikirlerdir. Alınan tedbirler ve konulan yeni kurallarla beraber oteller ve yeme-içme mekanları tekrar açılrsa da salgının bazı olumsuz etkilerinin uzun vadede devam edeceği düşünülmektedir.

Turizm sektörü dışında yapılan araştırmalar örnek olarak, hazır yiyecek sektöründe yapılan bir çalışmada firmaların kapasite düşüşü (% 62,4) yaşadıkları, önemli müşterilerini kaybetmenin satışlarda büyük dalgalanmalara sebep olduğu saptanmıştır (Şen, 2020). Özellikle gıda sektöründe hijyen, gıda güvenliği ve sağlık açısından alınacak tedbirler ve uygulanacak kurallar en önemli meseleler arasındadır. Lojistik sektöründe yapılan bir diğer araştırma, özellikle salgının ilk döneminde işletmeler için olumsuz bir tablo ortaya çıktığını, ancak farklı temassız uygulamalarla durumda belli bir iyileşme yaşandığını göstermektedir (Yazıcı, 2020). Çok kapsamlı biçimde ele alınmasa da bu ve benzeri bazı çalışmalar farklı sektörlerde mevcut ihtiyaca yönelik yeni modellerin ve yenilikçi uygulamaların yürürlüğe girdiğini ya da girmesi gerektiğinin altını çizmektedirler.

Son olarak Türkiye yazınında ele alınan önemli bir diğer mesele salgının şekillendirdiği yeni çalışma koşulları ve istihdamdaki olumsuzluklardır. Dünya Bankası için hazırlanan Temmuz 2020 tarihli güncel raporda, sektörlerin evden çalışmaya yatkınlıklarını temel alarak bir “çalışan hassasiyeti indeksi” yaratılmıştır (Şeker vd., 2020). Buna göre, Türkiye’de çalışan hassasiyeti en yüksek sektörler (evden çalışma olanağı en az olanlar) tekstil, konaklama, yeme-içme, otomotiv, deri işleme ve inşaat iken, hassasiyeti en az olanlar bilgi-iletişim teknolojileri, yazılım ve finansdır. Çalışan hassasiyeti en yüksek sektörlerin aynı zamanda düşük-ücretli, az vasıflı, kayıt dışı istihdamın en yoğun, iş güvenliğinin ise olduğu alanlar olması dikkat çekmektedir (Korkmaz, 2020). Dünya Bankası için hazırlanan çalışmada salgının Türkiye’deki ekonomik etkileri nedeniyle yaklaşık yedi milyon çalışanın işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğu öngörüsü paylaşılmıştır (Şeker vd., 2020). Bu değerlendirmeler çerçevesinde Türkiye’deki emek piyasasının ve işletmelerdeki çalışma ilişkilerinin yeni koşullara uyum sağlamakta zorlanacağı, kısa vadeli çözümlerin istihdam kaybını önlemede yetersiz kalacağı iddia edilebilir.

2.3. Araştırma Soruları

Yukarıda özetlenen çalışmalar göz önüne alındığında, şu ana kadar Türkiye’de Covid-19 salgınının sektörler ve bu sektörlerde faaliyet yürüten işletmeler üzerindeki etkilerinin ancak kısıtlı bir şekilde incelenebildiği, yapılan çalışmaların büyük oranda makro-düzeyde ve kısa dönemli analizlerle sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu ise, işletmelerin salgına karşı geliştirdikleri tepki ve baş etme stratejilerini ve bunların zaman içinde ne gibi değişikliklere uğradığını anlamayı engellemektedir. Tek bir sektöre özgü yapılan değerlendirmeler ise farklı sektörlerde sürecin nasıl yaşandığını veya yaşanmakta olduğunu karşılaştırma olanağı vermemektedir. Mevcut araştırmaların bir başka kısıtı ise, sistematik bir yaklaşımın veya kuramsal net bir çerçevenin sunulamaması, buna bağlı olarak da doyurucu çıkarımlarda bulunulamaması, mevcut durumun tespitiyle yetinilmesidir. Oysa, Türkiye bağlamının ve her bir sektörün kendine has özelliklerini de hesaba katarak bu gibi krizlerin daha kapsayıcı bir değerlendirmesinin yapılmasına, ileriye dönük öngörü ve önerilerin üretilmesine ihtiyaç vardır.

Covid-19 salgını gibi krizler, *tepki*, *toparlanma* ve *yeniden başlama* olarak üç aşamalı bir çerçevede incelenebilir (Sigala, 2020). Bu tip bir analiz, salgının farklı sektörler için etkilerinin türlerini ve boyutlarını salgının gelişim süreci içinde anlamada faydalı olacaktır. Buradan elde edilecek bilgi ise hem salgın sonrası dönemde, hem de benzer yeni bir krizde yaşanabilecekleri öngörmeyi kolaylaştıracaktır. Bu çalışmanın amacı, salgının etkilerini ve işletmelerin süreç içinde bunlara verdiği tepkileri kamuoyuna yansıyan ve medyada algılanan farklı

boyutlarıyla inceleyerek bundan sonraki dönem için bazı somut çıkarımlarda bulunmaktır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- *Salgının Türkiye'deki işletmeler için en önemli etkileri nelerdir?*
- *Bu etkiler farklı endüstrilere nasıl yansımış ve birbirinden ne ölçüde farklılaşmıştır?*
- *Salgının zamansal seyri içinde endüstri koşullarında ve işletmelerin tepkilerinde nasıl bir değişim yaşanmıştır?*
- *İşletmelerin salgının bundan sonraki aşamaları için temel beklentileri nelerdir?*

3. Yöntem

Yukarıdaki araştırma sorularına yanıt verebilmek adına, ikincil veri olarak iki farklı elektronik kaynaktan elde edilen 84 haber metni incelenerek nicel betimleyici bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Bilinen en önemli tanımlarından birine göre içerik analizi, “iletişimin dışavurulmuş açık içeriğinin nesnel, sistematik ve nicel tanımlamasını kapsayan bir araştırma tekniğidir” (Berelson, 1952; s.18). Daha güncel ancak benzer vurgularla içerik analizi, önceden belirlenmiş sınıflandırmalar çerçevesinde metin içeriklerinin sayısal değerlendirmesini amaçlayan bir doküman/metin analizi yaklaşımıdır (Bryman, 2012). Bu tanımlardan yola çıkıldığında içerik analizi, metinsel bilginin ana araştırma soruları etrafında belli kategorilere ayrılarak organize edilmesi sürecini kapsar.

İkincil veriler, karşılaştırma yapabilmek, bağlamı keşfetmek ve zamansal değişimleri anlayabilmek adına araştırmacılara önemli avantajlar sağlarlar. İstikrarlı, detaylı, kapsamlı ve erişilebilir olmaları bu verilerin temel özelliklerindedir. İkincil verilerin içerik analizi, işletme ve yönetim araştırmaları için önemli birçok meselenin düzgün ve güvenilir biçimde incelenmesini sağlayan ve nicel ve nitel yaklaşımların kesişiminde yer alan bir yöntemler kümesine vurgu yapar (Duriau, Reger ve Pfarrer, 2007). Örgütlere ilişkin farklı dokümanlar (raporlar, web sayfaları, haberler, makaleler, basın açıklamaları, broşürler, günlükler, epostalar, formlar vb.) üzerine yapılabilecek nitel değerlendirmeler yanında güçlü nicel analizler yoluyla zengin anlamlar ortaya konabilir (Tesch, 1990). Bir başka deyişle, içerik analizinde verilerin yorumlanması sadece nicel, sadece nitel ya da ikisi beraberce gerçekleştirilebilir (Scandura ve Williams, 2000, Bryman, 2012). Daha karmaşık sayısal analizler mümkün olmakla beraber, sonuçların ortaya konmasında çoğunlukla tanımlayıcı istatistiklerden (frekanslar, ortalamalar vb.) yararlanılır (D’Aveni ve MacMillan, 1990). Örgütsel araştırmalarda yazılı verilerin ve dokümanların incelenmesinde bu gibi tanımlayıcı nicel yaklaşımlar yoğunlukla kullanılmaktadır (Duriau vd.

2007). Bu çalışmada da içerik analizi sayısal betimleyici analizler kapsamında kullanılacaktır.

Gazete, dergi, televizyon programları, sosyal medya ve diğer medya kanalları sosyal bilimciler için zengin veri kaynaklarının başında gelir. Medya, özellikle kriz dönemlerinde önemli roller oynar; yaptığı yayınlar ve bilgilendirmeler kapsamında farklı paydaşlar arasında bir diyalog kurulmasını sağlar. Mevcut durumla ilgili sorunlar, endişeler, ihtiyaçlar çoğu zaman medya aracılığıyla ortaya konur ve paylaşılır (Abbas, 2020). Covid-19 salgını sürecinde de toplum sağlığı açısından olduğu kadar ekonomik faaliyetler ve çalışma yaşamı anlamında da bilgi akışı büyük oranda medya üzerinden olmuştur. Toplum ile kamuda ve özel sektördeki karar vericiler, alandaki somut durumu ve güncel gelişmeleri önemli ölçüde medyadaki haberler üzerinden takip etmiş ve değerlendirmişlerdir. Bu açıdan, farklı endüstrilerin salgından nasıl etkilendiklerini ve işletmelerin nasıl bir özgül durumla karşı karşıya kaldıklarını anlamak için medyadaki haberlere bakmak önem taşımaktadır.

Bu amaçla, seçilen iki online kaynaktan (Dünya Gazetesi ve Ekonomist Dergisi) Nisan-Ağustos 2020 tarihleri arasında Türkiye'deki Covid-19 salgını üzerine yayınlanan haberler anahtar sözcüklerle taranmıştır. Bu anahtar sözcükler ile (örneğin “salgın”, “Covid-19”, “koronavirüs”, “sektör”, “endüstri”, “işletme”, “firma”, “şirket”) salgının sadece sağlık ve toplumsal ilişkiler boyutlarına eğilen, sadece makro düzeyde ekonomik etkilerine (genel ihracat rakamı, ulusal gelir düzeyi, işsizlik oranı vb.) odaklanan ve hükümetçe salgınla mücadele kapsamında alınan kararları içeren haberler ayıklanmıştır. Yorum, köşe yazısı, röportaj, editöryel metinler de dışarıda bırakılmıştır. Tüm kriterlere uyan toplam 84 haber bulunmuş, bu haber başlıkları ve metinleri içerik analizine tabi tutulmuştur.

İçerik analizi kapsamında yapılan kodlamalar, eldeki metinlerin gözden geçirilerek teorik ya da pratik potansiyel önemi olan bileşenlerin etiketlenmesini ifade eder (Bryman, 2012). Medyada yer alan haberler çok farklı özelliklerine göre kodlanabilir. Bu çalışmada kodlama boyutlarını belirlemek için iki temel yol izlenmiştir. İlk olarak, Covid-19 salgını kapsamında yayınlanan ve salgının işletmeler üzerindeki etkilerine odaklanan makaleler taranmış ve bu makalelerde öne çıkan ana başlıklar kaydedilmiştir. Gözden geçirilen makalelere bir örnek olarak, Verma ve Gustafsson (2020) çalışmalarında Covid-19 konusundaki mevcut tartışmalar ve yayınlar kapsamında ortaya çıkan anahtar kelimeleri ve temaları özetlemişlerdir. Bu temalar arasında salgının işletmeler üzerine genel etkileri, salgın ve teknoloji, salgın ve tedarik zinciri yönetimi ve salgının endüstri temelli etkileri (özellikle hizmet endüstrisi için) yer almaktadır. Alt konu kümelerine bakıldığında ise; kriz ve risk yönetimi, güvenlik, alınacak önlemler,

belirsizlikle baş etme, iş analitiği ve veri kullanımı, yeni gelişen teknolojiler ve dijitalleşme, iş süreçleri ve tedarik zinciri, endüstri bazlı etkiler öne çıkmaktadır. Çalışmada kullanılan kod kategorileri öncelikle bu konu başlıkları temel alınarak şekillendirilmiştir.

Kod kategorilerinin belirlenmesinde ikinci olarak, veri-temelli bir değerlendirme yapılmıştır. Bunun için, toplanan tüm haber metinleri arasından sekiz tanesi rastgele seçilmiştir. Seçilen haberlerin her biri, araştırmacı tarafından baştan sona okunarak ilk geçici kod kategorileri oluşturulmuştur. Sonrasında sekiz haber metni topluca karşılaştırmalı bir değerlendirmeye tutularak hepsinde ortak olan boyutlar saptanmıştır. Böylece metinler-arası tutarlılık sağlanmıştır. Son olarak, birinci (alanyazın-temelli) ve ikinci (veri-temelli) aşamada ortaya çıkan konu başlıkları birlikte değerlendirilerek tanımlayıcı analizlerde kullanılacak son kod kategorileri oluşturulmuştur.

Yukarıda anlatılan kod oluşturma süreci sonunda her bir haber metni öncelikle kaynak (haber yayımlandığı gazete/ dergi), yayınlanma tarihi, başlığı, toplam sözcük sayısı temelinde kodlanmıştır. Bu genel özellikler dışında haber içerikleri şu boyutlarda incelenmiştir: Habere konu olan endüstri ve sektör, ekonomik durum tespiti, endüstrideki güncel ekonomik gelişmeler, salgın nedeniyle alınan kamusal teşvikler, varsa endüstri için ek destek talepleri, salgın kapsamında alınan önlemler (örneğin, çalışanlar ve müşteriler için), önümüzdeki süreçte bu endüstri için beklentiler.

Sayılan bu özellikler dışında haberlerde iki unsur daha incelenmiş ve kodlanmıştır. Birincisi, haberde teknolojik yenilik, dijitalleşme gibi etkilerden bahsedilip bahsedilmediğidir. Uluslararası yazındaki birçok çalışma, salgınla beraber işletmelerde yenilikçi uygulamaların ve dijital dönüşümlerin yaşanmakta olduğunu ya da bunların kısa vadede çok daha fazla önem kazanacaklarını iddia etmektedir (Wang vd., 2020; Rapaccini vd., 2020). Bu teknolojik gelişmelerin varlığı ve boyutu Türkiye'deki endüstriler için de değerlendirilmelidir. İkincisi, haberin içerdiği genel duygusal yaklaşımın tespiti, salgının farklı aşamalarında farklı endüstrilerde nasıl karşılandığını daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Yönetim ve örgüt alanında özellikle medyada ifade edildikleri haliyle duyguların rolü ve etkileri gittikçe daha fazla incelenmektedir (Toubiana ve Zietsma, 2017; van Grinsven ve Snijkers, 2015). Haberin veriliş biçimi, içerdiği duygu ve genel yaklaşım, yaşananlar ve alandaki aktörlerin bakış açılarını anlamada önemli ipuçları sağlar. Haber metinlerinin incelenmesinde kullanılan tüm kod kategorileri ve açıklamaları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Metin İncelemesinde Kullanılan Kod Kategorileri

Kod Kategorisi	Açıklama
<i>Endüstri- sektör</i>	Haberde üzerinde açıklama sunulan endüstri ve sektör hangisi? Endüstri: Turizm=1, Perakende=2, Havacılık=3... Sektör: Hizmet=1, İmalat=2, İnşaat=7, Enerji=4
<i>İşletme örneği</i>	Haberde konuyla ilgili işletme örnekleri veriliyor mu? Evet=1; Hayır=0
<i>Ekonomik durum</i>	Haberde bahsedilen endüstri için salgının yol açtığı bir küçülmeden ya da büyümeden bahsediliyor mu? Evet=1; Hayır=0
<i>Alınan destekler</i>	Endüstri özelinde salgın kapsamında alınan devlet teşviklerinden bahsedilmiş mi? Bu teşviklerin türü nedir? Evet=1; Hayır=0
<i>Destek talebi</i>	Devletten ayrıca bir teşvik/ destek talebi var mı? Evet=1; Hayır=0
<i>Salgının endüstri üzerindeki etkileri</i>	Haberde, salgının o endüstride faaliyet yürüten işletmeler için - varsa- hangi olumsuz ya da olumlu etkilerinden bahsediliyor? Olumlu=3; Nötr=2, Olumsuz=1; Hem Olumlu Hem Olumsuz=0
<i>Salgın nedeniyle işletmelerin aldığı önlemler</i>	Haberde, endüstrinin/ işletmelerin salgına dönük aldığı önlemlerden bahsediliyor mu; bu önlemler nelerdir? Evet=1; Hayır=0
<i>Yenilikçi-teknolojik unsurlar</i>	Yenilikçi-teknolojik uygulamaların öneminden bahsediliyor mu; bu uygulamalar nelerdir? Evet=1; Hayır=0
<i>Gelecek beklentisi</i>	Haberde endüstri için ne gibi gelecek beklentilerinden bahsedilmiştir?
<i>Genel duygu hali</i>	Haberin genel duygusal yaklaşımı nedir? Olumlu=3; Nötr=2, Olumsuz=1

4. Bulgular

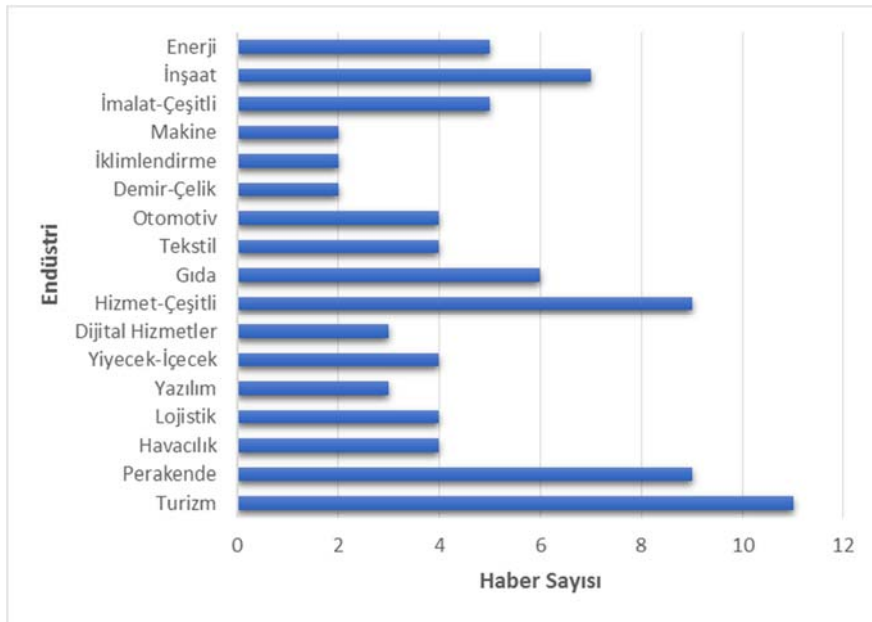
4.1. Genel Özellikler

Haberlerin toplam uzunluğu 46.972 kelime, bir haberin ortalama uzunluğu ise 559 kelimedir. 84 online haberin 44'ünün kaynağı Dünya Gazetesi, 40 tanesinin ise Ekonomist Dergisi'dir. Haber başlıklarında en çok kullanılan sözcükler, "sektör" (20 kez), "covid" (15 kez), "salgın" (7 kez) ve "koronavirüs" (6 kez)'tür. Bunlar dışında "üretim, turizm, inşaat, ihracat, otomotiv, yeni, yerli, güvenli, daralma, kayıp, zarar, otel, restoran, satış, tedbir, teşvik, pazar, telafi, aksaklık, dijital, online, toparlanma, acil" gibi sözcüklere de yer verilmiştir.

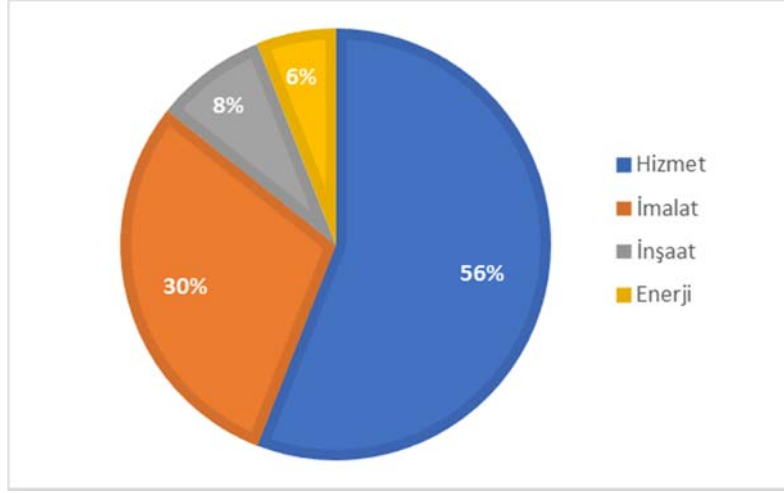
Haberlerin incelenen beş aylık süreç içindeki dağılımına bakıldığında, toplamda yarısından fazlasının Mayıs (% 29,8) ve Temmuz (% 27,4) aylarında yayınlandığı görülmektedir. Onları sırasıyla Haziran (% 17,9), Nisan (% 15,5) ve Ağustos (% 11,9) ayları takip etmektedir. Bu tablo, salgınla ilgili belirsizliğin, sorunların, tartışmaların en çok yaşandığı dönemlerin ekonomi üzerindeki

olumsuz etkilerin en yüksek noktaya çıktığı (Mayıs) ve yeni normalleşme sürecinin başlamasından sonra değişimlerin somut olarak gözlenmeye başladığı (Temmuz) dönemler olduğunu işaret etmektedir. Haberlerin hangi endüstrileri konu aldığına bakıldığında ise en çok turizm, perakende, çeşitli diğer hizmetler, inşaat, gıda ve enerji üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Şekil 1).

Ana sektörler topluca ele alındığında ise haberlerin yoğun biçimde hizmet sektörünü ele aldığı (%56); bunu imalat (%30), inşaat (%8) ve enerji (%6) sektörlerinin takip ettiği anlaşılmaktadır (Şekil 2). Bu bulgu, dünya çapında seyahat ve toplumsal yaşama konulan ciddi kısıtlamalarla örtüşen bir tablodur; birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de en büyük gerileme hizmet sektöründe ve özellikle de turizm, perakende satış, yeme-içme faaliyetlerinde yaşanmıştır. İncelene haberler de bu yaşananları destekleyen bir resim çizmektedir.



Şekil 1. Haberlerin Endüstrilere Göre Dağılımı



Şekil 2. Haberlerin Ana Sektörlere Göre Dağılımı

4.2. Covid-19 Salgınının Etkileri

4.2.1. Süreç İçindeki Değişimler

Araştırmanın dört temel sorusundan biri Covid-19 salgının etkilerinin zamansal olarak nasıl bir süreç izlediğidir. Tablo 2, çıkan haberlerin duygusal dilinde ve yaklaşımında beş ay süresince ne gibi değişiklikler olduğunu göstermektedir. Buna göre, haber içeriğinde zaman içinde ciddi değişimler yaşanmıştır. Salgının etkileri henüz çok yeni iken haberlerin önemli bir kısmı olumsuz bir değerlendirme içerirken (%58) bu oran Mayıs ayında %36'ya düşmüş, daha dengeli, nötr bir yaklaşım kendini göstermeye başlamıştır (%40). Bu temel yaklaşım Haziran ayında da devam etmiştir (%43). Temmuz ayına gelindiğinde ise olumlu değerlendirmelerin sayısı ciddi biçimde artmıştır (%35). Tek başına olumlu değerlendirmeler yanında, belirgin bir yaklaşımın yoğun hissedilmediği (%30) ve olumlu-olumsuz görüşlerin dengelendiği (%13) içerikler artmıştır. Ağustos ayında olumsuz değerlendirmelerin tekrar arttığı (%40), olumlu ve nötr görüşlerin ise eşitlendiği görülmektedir. Bu farklılıklar ve dalgalanmalar salgının Türkiye'deki gelişim çizgisiyle uyumludur. Salgının ilk aşaması bilinmezlik ve yüksek risk algısı içinde geçtiğinden Nisan ayındaki değerlendirmeler anlaşılır biçimde olumsuzdur. Mayıs ayında bu olumsuz hava kendini daha serinkanlı bir bakış açısına bırakmıştır. Haziran ayına gelindiğinde verilen teşvikler, alınan yeni kurallar ve normalleşme çabalarıyla beraber umut ve iyimserlik artmıştır ve bu da olumsuz haberlerdeki düşüşü açıklamaktadır. Temmuz ayı ise ekonomik faaliyetlerde canlanmanın en fazla hissedildiği dönemdir. Buna bağlı olarak, hem tek başına olumlu haberlerin, hem de olumsuz tespitler içinde olumlu değerlendirmelerin sayısı yükselmiştir. Ağustos ayında

gelindiğinde ise salgının başlangıcından daha umutlu ve olumlu ancak yine de iyimserliğin biraz kırıldığı, gelecek dönemle ilgili hem sağlık hem ekonomik açıdan endişelerin arttığı bir sürece girilmiştir.

Bu tablo, süreç içinde haberlerde ifade edildiği haliyle endüstrideki daralma/ gerileme tespitiyle de örtüşmektedir. Nisan ayında çıkan haberlerin %90'ında konu alınan endüstri ya da endüstrilerde ekonomik daralma olduğu (talep ve satışlarda düşüş, üretim ve tedarik zinciri sorunları) ifade edilmektedir. Bu olumsuz tablo Mayıs ayında da güçlü biçimde devam ederken (%88), Haziran ayında çıkan haberlerde ekonomik daralmadan bahsedenlerin oranı %61'e inmiştir. Temmuz ayında %55'e kadar düşen bu oran Ağustos'ta da %60 olmuştur. Bu durum salgının ilk birkaç ayındaki olumsuz tablonun ilerleyen süreçte alınan teşvik ve tedbirler, ekonomik ve sosyal faaliyetlerin üzerindeki kısıtlamaların önemli ölçüde kalkması, yaz mevsiminde tatil talep ve harcamaların yükselmesi ile yumuşama eğilimine girdiğine işaret etmektedir. Öte yandan Ağustos ayındaki virüs yayılımının hızlanması, vaka sayılarındaki artış, gelecek dönemin bilinmezliği bu olumlu havayı hem yapılan ekonomik değerlendirmeler hem de duygusal yaklaşım açısından belli ölçüde kırmıştır.

Tablo 2. Haber Metnindeki Duygusal Yaklaşım

Ay	Yaklaşım			Hem Olumlu, Hem Olumsuz
	Olumsuz	Olumlu	Nötr	
Nisan 2020	%58,3	%16,7	%16,7	%8,3
Mayıs 2020	%36,0	%20,0	%40,0	%4,0
Haziran 2020	%28,6	%21,4	%42,9	%7,1
Temmuz 2020	%21,7	%34,8	%30,4	%13,0
Ağustos 2020	%40,0	%30,0	%30,0	%0,0

4.2.2. Endüstrilerin Durumu

Bu çalışmanın ikinci önemli sorusu salgının etkilerinin farklı endüstrilere nasıl yansıdığı, endüstriler arasında ciddi farklar olup olmadığıdır. Haberlerin tümü beraberce incelendiğinde birçok endüstri için hayli olumsuz bir tablo ortaya çıktığı görülmektedir. Toplamda tüm haberlerin %71,4'ü ekonomik daralmadan söz ederken, haberlerin sadece %39'unda süreç içinde bu daralma sonrasında belli bir toparlanma ya da iyiye yönelişten bahsetmektedir. Daha yakından bakıldığında ekonomik toparlanma hatta büyümeden söz edilen endüstrilerin büyük çoğunluğunun online ticaret ve dijital hizmetler sunan işletmeleri kapsadığı görülmektedir. Haber içeriklerine göre salgından en az etkilenen diğer alanlar ise sağlık hizmetleri, ilaç ve sağlık malzemesi üretimi ile gıda üretimi ve satışlarıdır. Ekonomik daralma, hatta kriz haberlerinin çoğu ise hizmet sektörüne, özellikle de havayolu taşımacılığı, turizm, yeme-içme, kültür-eglenme alanlarına aittir. Üretim sektörü içinde ekonomik kayıplardan en çok bahsedilen endüstriler

ise otomotiv ve inşaatır. Haber içeriklerinde bu iki endüstrideki düşüş hem arz kısmında -özellikle küresel tedarik zincirinde- yaşanan büyük sorunlarla, hem de talepteki düşüşle açıklanmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli sorusu işletmelerin salgının getirdiği kriz ortamından ve oluşan yeni ekonomik koşullardan nasıl etkilendikleri ve bu etkilere verdikleri tepkilerdir. Bu sorunun yanıtı, gerçekleştirilen betimleyici analiz ve elde edilen bulgular çerçevesinde dört ana başlıkta incelenmiştir: 1) krizin işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri, 2) krizin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri, 3) alınan destekler ve tedbirler, 4) yenilik ve dijitalleşme eğilimi.

4.2.3. Krizin İşletmelerin Üzerindeki Olumsuz Etkileri

İncelenen haberlerde salgının ele alınan endüstriler üzerinde yarattığı çok çeşitli olumsuz etkilerden bahsedilmiştir. Şekil 3'te özetlenen bu etkiler dört temel boyutta incelenebilir: 1) talep-temelli etkiler, 2) arz-temelli etkiler, 3) finansal etkiler, 4) örgütsel-operasyonel etkiler.

İlk boyut kapsamında ifade edilen en büyük olumsuzluk talebin düşmesi, hatta bazen tamamen durmasıdır. Haber metinlerinde bu durum sipariş ve rezervasyon iptalleri, iadeler, harcamaların ötelenmesi, tüketim davranışındaki değişimler vb. gibi detaylarla açıklanmıştır. Aynı boyutta üzerinde en çok durulan ikinci olumsuz etki ihracatın azalması, hatta durması ve ihracat pazarlarının kapanmasıdır. Satış noktalarının, mağazaların fiziksel olarak kapanması üzerinde durulan bir başka sorundur.

Arz tarafına baktığımızda, üretimin aksaması ya da durması ve tedarik zincirinde yaşanan sorunlar ifade edilen en önemli olumsuz etkilerdir. Uzayan teslimat süreleri, stoklarda birikme, eksik kapasite kullanımı sıralanan diğer olumsuzluklardan bazılarıdır. İşletmelerin yaşadığı finansal zorluklardan da farklı bir boyut olarak haber metinlerinde yer bulmaktadır. Finansal yapının bozulması, finansal kaynak bulmada zorluklar, kredilerin/ borçların geri ödenememesi, yeniden yapılandırma ihtiyacı, fiyatlardaki düşüş ve dalgalanmalar, yükselen maliyetler haberlerde en çok öne çıkan finansal unsurlardır.

Son olarak, farklı örgütsel etkiler de haber içeriklerinde yer bulmuştur. Bu boyut kapsamında yatırımların/ büyüme planlarının ertelenmesi ya da iptali, kriz yönetiminin yetersizliği, istihdamla ilgili sorunlar (ücretsiz izin ve kısa çalışma ödeneği, işten çıkarmalar), insan kaynağı yönetiminde ve çalışma yaşamının yeni koşullara göre düzenlenmesinde sıkıntılar, genel operasyonel kısıtlar, farklı paydaşlarla ilişkilerde güvensizlik ve belirsizlik en önemli etkiler olarak sıralanabilir.



Şekil 3. Salgının İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tüm bunlar işletmelerin farklı katmanlarda birbirleriyle bağlantılı birçok sorunu aynı anda yaşadıkları, tahmin edilmesi olanaksız bir kriz ortamını ifade etmektedir. Hammadde tedariki, finansman, lojistik, üretim, ambalaj, personel istihdamı, pazarlama, satış gibi tüm katmanlarda sıkıntılar yaşanmış ya da yaşanmaktadır. Tüm sektörlerde genel bir daralma yaşansa da hizmet sektörü üzerinde daha da büyük bir talep baskısı oluşmuştur. Tüm bu etkiler işletmeler için istenmeyen benzer sonuçlara yol açmıştır. İncelenen haber metinlerinin birçoğunda bu sonuçların en az birinden ya da birkaçından söz edilmektedir: Genel sektörel küçülme, pazarın daralması (bazılarında %50-60'tan fazla), kısa-orta vadeli hedeflerin revize edilmesi ya da dondurulması, ciroların azalması hatta sıfırlanması, karlılıkta düşüş ya da zarar etme, hisse değerlerinde önemli kayıplar.

4.2.4. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkileri

Salgının yukarıda belirtilen olumsuz etkilerin tam aksi yönünde gelişmeler de yaşanmış, özellikle belli alanlarda faaliyet gösteren işletmeler için yeni olanaklar ortaya çıkmıştır. Haber içerikleri incelendiğinde bu alanların yoğun biçimde paketli gıda, sağlık ve hijyen malzemesi üreticileri ile online ticaret ve farklı dijital hizmetler sağlayan firmalar olduğu anlaşılmaktadır. Haber metinlerine daha detaylı bakıldığında öne çıkan ana tema bu kapsamdaki çeşitli ürünlerin talebinin ve satışlarının tahminlerin üzerinde artış göstermesi, müşteri ve işlem hacminin büyümesi ve ihracatın yükselmesidir. Bu kapsamda haber metinlerinde en sık bahsi geçen ürünler arasında sağlık malzemeleri ve araçları, teknik tekstil ürünleri, ıslak mendil ve dezenfektanlar, anti-bakteriyel ürünler,

diğer temizlik malzemeleri, ambalajlar, paketli gıdalar, tarım ürünleri yer almaktadır.

Hizmetler ayağında ise gıda perakendesi, online perakende hizmetleri, bilgisayar yazılımı ve çözümleri, mobil hizmetler, akıllı kart-geçiş hizmetleri, lojistik ve dağıtım hizmetleri öne çıkmaktadır. Tüm bu örneklerde ya yeni ihtiyaç ve hizmetler ortaya çıkmıştır ya da mevcut üretim ve hizmet süreçleri geliştirilip büyütülmüş, yeni koşullara adapte edilmiştir. Örneğin, bazı tekstil üreticilerinin rutin ürün yelpazesi dışına çıkarak maske ve koyucu giysi üretmeye başladığı görülmektedir. İnşaat sektöründe devam eden birçok proje dursa da özellikle hastane, laboratuvar, sağlık ofisleri, lojistik ve depolama gibi alanlara yönelik yeni projeler ortaya çıkmıştır. Online çözümler üreten birçok işletme ise mevcut teknoloji altyapılarını güçlendirerek, hizmet ağlarını ve çeşitlerini geliştirerek salgın koşullarındaki talebi karşılayacak bir yapıya dönüştürme çabasına girmiştir.

Haber içeriklerinde öne çıkan bir diğer nokta ise salgın koşulları nedeniyle artan talep ile büyüyen belli endüstriler yanında salgının başlarında olumsuz bir tablo içinde olup süreç içinde toparlanma gösteren endüstrilerin de bulunmasıdır. Bu başlıkta üretimin ya da faaliyetlerin yeniden başlaması, tüketimdeki artış ile talep yetersizliğinin gerilemesi ve satışların artması, istihdamın büyümesi, finansman sorunlarının hafiflemesi örnek gösterilebilir. Haziran-Temmuz aylarına gelindiğinde özellikle turizmde (konaklama, yeme-içme) ve yolcu taşımacılığında ciddi bir iyileşme görüldüğü haber metinlerine yansımıştır. Benzer bir toparlanma inşaat-mlak sektöründe de geçerlidir. Haber detaylarında bu iyileşmede sosyal yaşam üzerindeki kısıtların hafiflemesi yanında verilen kredi ve teşviklerin önemli rolü olduğu görülmektedir.

Özetle, salgın sürecinde işletmeler için olumlu gelişmeler de yaşanmış, ancak bu tablo belli alanlarla sınırlı kalmıştır. Benzer biçimde, salgının getirdiği hızlı ve derin ekonomik bunalım belli bir süre sonra hafiflese de bu toparlanma ancak kısıtlı bir düzeyde gerçekleşmiştir. Haberlerde ifade edilen en önemli ortak nokta ise salgınla beraber online sistemlere ve teknolojik-temassız çözümlere dönük bir yeniden yapılanmanın ve planlamanın gündeme alınmasıdır.

4.2.5. Destekler ve Tedbirler

Haberlerin yaklaşık üçte birinde (%32) salgın kapsamında alınan ya da talep edilen belli devlet desteklerinden bahsedilmiştir. Metinlerin %15'inde işletmelerin faydalandığı en az bir teşvik örneği vardır. Özellikle banka kredileri ve kredi yapılandırılmaları, beyan ve ödeme tarihlerinin, işletme ruhsatı vb. yükümlülüklerin ötelenmesi, tüketiciye yönelik teşvikler, KDV indirimleri, kredi faizlerinin düşmesi ve kısa çalışma ödeneği bu kapsamda belirtilmiştir. Haberlerin %17'sinde ise, endüstri temsilcilerinin ağzından yeni ya da ek bir

destek/teşvik talebi dile getirilmiştir. İthal ürünlere ek vergi uygulanarak yerli üreticinin ve iç pazarın korunması, kredi borçlarının ertelenmesi ve yeni finansman olanaklarının yaratılması, vergi muafiyeti, ödenmesi gereken vergiler için makul bir ödeme takvimi uygulanması, koşulsuz kefalet verilmesi, belli sektörlerin mücbir sebebe dâhil olması, kısa çalışma ödeneğinin uzatılması, üretime devam eden fabrikalarda çalışanlara devlet tarafından Covid-19 testi yapılması sıralanan talepler arasındadır.

Haberlerin belli kısmında (%29), işletmelerin aldıkları sağlığa, hijyene ve istihdama yönelik tedbirlerden de söz edilmiştir. Hijyen ve temizlik uygulamaları, uzaktan veya esnek çalışma modelleri, toplu taşıma- servis düzenlemeleri, toplantıların dijital ortama taşınması, fiziksel mekanlarda dezenfeksiyon, ateş ölçme ve maske gibi tedbirler, çalışanlara yönelik covid-19 ve hijyen eğitimleri, üretim ve operasyon süreçlerin sosyal mesafeye uygun olarak düzenlenmesi, operasyonların belli bölgelere-merkezlere kaydırılması, belli işlemlerin online hale getirilmesi bu kapsamda ifade edilen tedbirlerdir. Salgın süreci içinde hijyen ve sağlık standartlarının belirlenmesi ihtiyacı büyümüş ve TSE tarafından belirlenen enfeksiyon önleme ve kontrol belgelendirme şartlarını yerine getiren işletmelere “Covid-19 Güvenli Üretim” ve “Güvenli Hizmet”, “Güvenli Turizm” belgeleri verilmeye başlanmıştır. Haberlerin %12’sinde bu belgeler ya da bu belgeleri almaya hak kazanan işletmelerle ilgili bilgi yer almaktadır.

4.2.6. Yenilik ve Dijitalleşme

Haberlerin içerik analizi ile elde edilen bulgular kapsamında mutlaka bahsedilmesi gereken bir diğer kritik boyut ise salgının dayattığı yeni toplumsal ve ekonomik koşullar karşısında birçok endüstri ve işletme için teknolojik yeniliklerin, özellikle de dijitalleşmenin başarı ve sürdürülebilirlik açısından hayati bir önem kazanmasıdır. İncelenen haberlerin üçte biri (%33), salgın döneminde birçok endüstri için böyle bir sürecin başladığını ya da hız kazandığını tarif etmektedir. Bu kapsamda özellikle tedarik ve lojistik süreçlerinde (anlık veri ve takip, akıllı kurye çözümleri vb.), satış-pazarlamada (dijital satış-pazarlama kanalları, dijital mağazalar vb.), ödeme sistemlerinde (temassız ödeme, sanal ve mobil kartlar, akıllı kasa, dijital cüzdan, e-irsaliye, e-fatura uygulamaları vb.), sağlık ve eğitim hizmetlerinde (giyilebilir sağlık teknolojileri, medikal tekstil, çevrimiçi etkinlik ve görüşme yazılımları, dijital eğitim platformları vb.), tarımda ve gıda üretiminde, sanayide (robotik teknolojiler, enerji depolama teknolojileri vb.), temizlik, havalandırma ve hijyen uygulamalarında (yüz tanımalı termal kamera sistemleri, akıllı ofis binaları vb.) çok önemli teknolojik dönüşümler yaşandığı ya da bu ihtiyacın yoğunlaştığı göze çarpmaktadır. Bulgular, salgınla beraber bazı işletmelerin bu gibi yeni süreç ve uygulamaları daha hızlı hayata

geçirebilmek için araştırma-geliştirme faaliyetlerini arttırdığını da göstermektedir. Toplu bir değerlendirme olarak, Covid-19 salgınının Türkiye'deki işletmeler için birçok alanda dijitalleşmeye dönük yenilikçi süreç ve çözümleri hem zorunlu hale getirdiği hem de yeni olanaklar yarattığı söylenebilir.

4.2.7. Gelecek Öngörülleri

Araştırmanın dördüncü ve son sorusu, işletmelerin salgının bundan sonraki aşamalarına dair öngörülleri ve beklentilerine yanıt aramaktadır. Haber metinleri incelendiğinde Türkiye'deki işletmelerin gelecekle ilgili hem olumlu hem olumsuz beklentilere sahip oldukları görülmektedir. Mevcut durum değerlendirilmesinde olduğu gibi görüşler arasında hem endüstri bazında hem de zamansal farklar vardır. Zamansal olarak, salgının ilk aşamasında (Nisan-Mayıs 2020) gelecek öngörülleri daha olumsuz olduğu, sonraki süreçte (Haziran-Temmuz-Ağustos 2020) beklentilerin daha olumlu bir hale dönüştüğü görülmektedir. Bunun yanında, farklı özellikte ve yapıdaki endüstrilerdeki öngörüler de farklılaşmaktadır. Örneğin, otomotiv, havayolu taşımacılığı, turizm, kültür-eğlence ve inşaat sektörlerinde genel olarak diğerlerine göre daha olumsuz bir gelecek öngörüsü yapılmaktadır. Küçülme, talebin daralması, kâr marjının ve gelirlerin toparlanamaması, istihdamda düşüşün devam etmesi, bazı pazar ve segmentlerden çıkış olasılığı, şirketler arası satın-alma ve birleşmelerin artması olumsuz öngörüler içindedir. Bazı haberlerde bu etkilerin orta ve uzun vadede devam edeceği, toparlanmanın en az birkaç yıl alacağı tahminleri yapılmıştır. Olumlu öngörüler ise; ekonominin daha hızlı düzeldiği senaryoları ve özellikle dijital hizmet sunucular için yeni müşteri kazanma, daha fazla büyüme, istihdamı koruma ya da arttırma, yeni ürün ve yatırımlar gibi unsurları içermektedir.

Gelecek öngörülerinde ekonomik koşullardaki düzelmeye-bozulmanın ötesinde birçok sektörde radikal dönüşümler yaşanacağı ve bu dönüşümlerin önemli bölümünün kalıcı olacağı beklentisi dikkat çekicidir. Sağlık-hijyen ihtiyaçlarının tüm süreçlerde belirleyici unsur olması, yeni iş modellerinin adapte edilmesi, tedarik zincirinin güvenli ve sürdürülebilir hale getirilmesi, üretimde yeni teknolojilere ağırlık verilmesi, özellikle perakende sektöründe satış-pazarlama kanallarının daha yüksek oranda dijital hale gelmesi, uzaktan çalışma sistemlerinin kalıcılaşması, tüketici davranış ve tercihlerinin ciddi biçimde değişmesi (fiyattan çok güvenlik ve hijyen beklentisi), örgütlerde ve üretim süreçlerinde yeniden yapılanma, dijital altyapı harcamalarının artması, salgında ortaya çıkan sorunları aşmaya yönelik yenilikçi uygulama ve ürünlere odaklanma ve paylaşım ekonomisi modellerinin güçlenmesi bu dönüşümlerin en önemlileridir.

Sonuç

Bu çalışma, ortaya çıkışından sonraki ilk beş aylık süreçte Covid-19 salgınının Türkiye’de farklı endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu amaçla medyada çıkan toplam 84 haber nicel içerik analizine tabi tutulmuş, haber metinleri farklı açılardan karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Mevcut yazın da dikkate alınarak veri incelemesinin temelini oluşturan boyutlar şu şekilde belirlenmiştir: 1) Salgının işletmeler üzerindeki olumlu etkiler, 2) salgının işletmeler üzerindeki olumsuz etkileri, 3) alınan/talep edilen destekler ve önlemler, 4) yenilikçilik ve dijitalleşme eğilimi; 5) işletmelerin gelecek öngörülerini.

Elde edilen bulgular, çok sayıda endüstri için detaylı bilgilendirme ve değerlendirme yapılsa da özellikle hizmet sektöründeki belli endüstrilerin salgın döneminde haberlere daha fazla konu olduğunu göstermektedir. Haberlerin genel dili ve yaklaşımı (olumlu, olumsuz, nötr) ise, hem salgının zamansal gelişim sürecine hem de içinde bulunulan endüstriye bağlı olarak önemli farklar taşımaktadır. Salgınla beraber kendini gösteren ekonomik kriz başta talepte daralma, üretimin ve operasyonların durması, tedarik zincirinin kopması olmak üzere işletmeler üzerinde çeşitli olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Öte yandan araştırma sonuçları e-ticaret, dijital hizmetler, gıda üretimi ve perakendesi, sağlık hizmetleri gibi belli alanlar için salgın koşullarının yeni büyüme olanakları yarattığına da işaret etmektedir.

Haberler devletten işletmelere belli düzeylerde finansal kaynak aktarımı yaşandığını ya da bir takım finansal kolaylıklar sunulduğunu göstermektedir. Yaşanan kaygılar ve belirsizliğin sürmesi ile beraber özellikle belli endüstrilerde bu desteklerin devamı talep edilmektedir. Yine bazı işletmelerin salgın döneminde önemli tedbirler (güvenlik ve hijyen uygulamaları, uzaktan ve esnek çalışma modelleri, üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi vb.) aldığı görülse de, bu tedbirlerin yaygınlığı ve sürekliliği birer soru işaretidir. Bunlarla beraber, birçok sektörde önemli dijital dönüşümlerin planlandığı ya da yürürlüğe konduğu, salgının birçok işletmeyi sorunlara daha hızlı, esnek ve yenilikçi çözümler bulmaya zorladığı keşfedilmiştir. Son olarak, işletmelerin salgının gidişatı ve gelecek dönem için farklı öngörülerini olduğu saptanmıştır. Haber metinleri beklentilerde çoğunlukla olumsuz bir yaklaşım hâkim olsa da faaliyet gösterilen endüstriye de bağlı olarak işletmelerin salgın koşullarında önemli büyüme fırsatları gördüğü anlaşılmaktadır. Bu boyutta dikkati çeken en önemli bulgu ise, neredeyse her endüstride salgının uzun vadeli stratejik, teknolojik ve yapısal dönüşümleri tetikleyeceği fikrinin yaygınlığı ve geçici olarak görülen bazı uygulamaların kalıcı olacağına yönelik tahminlerdir.

Bu çalışma Covid-19 salgınının Türkiye'deki farklı endüstrileri nasıl etkilediğini, bu endüstrilerde işletmelerin nasıl bir süreçten geçtiğini çeşitli boyutlarıyla ilk kez detaylı bir şekilde incelemiştir. Bu yönüyle hem Türkiye'deki işletme ve yönetim yazınına hem de uygulayıcılara ve yöneticilere önemli katkıları olacağı umulmaktadır. Bu katkılar hem kuramsal değerlendirmeler hem de uygulamaya dönük çıkarımlar açısından incelenebilir.

İlk olarak, bu çalışma içinde yaşadığımız benzer kriz durumlarının işletmeler üzerine mevcut kuramsal bakış açılarını ve genel araştırma eğilimlerini gözden geçirmenin, sorgulamanın ve hatta dönüştürmenin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu gibi beklemedik, kapsamlı ve sarsıcı kriz durumlarının tekrar etme, hatta kalıcı olma olasılıkları da hesaba katılarak mevcut yönetsel ve örgütsel yaklaşımların nasıl daha etkili kullanılabileceği ya da yeni yaklaşım, model ve araştırma yöntemleri üretmeye ihtiyaç olup olmadığı tartışılmalıdır. Bu çaba, hem bu gibi ağır koşulların işletmeler üzerinde yapacağı etkileri ve işletmelerin vereceği tepkileri daha iyi anlamamıza yardım olacak, hem de işletmelerin karşılaştıkları karmaşa ve sorunlarla baş edebilmek için daha iyi hazırlanmalarına ve güçlenmelerine katkı sunacaktır.

Bu açıdan bakıldığında araştırmanın bulguları önemli teorik açılımlar içermektedir. Elde edilen sonuçlar öncelikle örgütsel dayanıklılık (*resilience*) yazınına katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Covid-19 salgınındaki gibi çevresel belirsizliğin en yüksek noktaya çıktığı koşullarda örgütsel dayanıklılığı geliştirecek uyarlanabilir iş modelleri, tedarik zincirinin istikrarı, çalışanların güvenliğini artırma gibi temel ilkelerin ortaya konmasına ihtiyaç vardır (Linnenluecke, 2017). Araştırma bulguları, kapsamlı planlamanın, kriz öncesi yapılacak yatırımların, alınacak aşamalı tedbirlerin, süreçteki hızlı adaptasyonların ve çalışma koşullarına yönelik iyileştirmelerin bu dayanıklılığı sağlamada etkili olabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulgularının işaret ettiği benzer bir başka kavram ise örgütsel sürdürülebilirliktir. Eğer Covid-19 salgınının nedenleri ve sonuçları doğru şekilde anlaşılabilirse, işletmeler için gelecekteki krizler daha kolay önlenebilir olacaktır (Bansala, Grewatschb ve Sharma, 2021). İncelenen haber içerikleri, işletmelerin uzun vadede sağlıklı kalabilmek için yerelin küresel ile etkileşimini daha iyi analiz ettikleri, büyümenin sınırlarının farkına vardıkları, dar ve kısa dönemli bakış açılarından vazgeçtikleri kapsayıcı bir sistem yaklaşımının gerekliliğini vurgulamaktadır. Çalışma sonuçları, işletmelere ait belli kriz tepki stratejilerinin örgütsel yenilenme kapasitesini korumak adına işlevsel olabildiğini de göstermektedir. Son olarak bulgular, yaşanan salgın sürecinde işletmelerin toplum içindeki rollerini ve toplumla bağlarını yeniden düşünmemizi de teşvik

etmektedir. Önümüzdeki süreçte sürdürülebilirlik alanında yapılacak yeni araştırmaların bu unsurları merceğe alması yerinde olacaktır.

Yukarıdaki tartışmalarla da bağlantılı olarak yapılabilecek diğer önemli kuramsal çıkarım işletmeler için kapsamlı ve güncel bir kriz yönetimi modelinin geliştirilmesine duyulan ihtiyaçtır. Çalışmanın bulguları göstermektedir ki Covid-19 salgınının işletmeler üzerinde yarattığı derin etkiler günler, haftalar, aylar yanında yıllık kriz planlamalarının yapılmasını, uzun erimli yol haritalarının belirlenmesini gerektirmektedir. Uluslararası yazında buna yönelik öneriler ve tartışmalar yapılmaya başlansa da (örn. Rapaccini vd. 2020; Hao, Xiao ve Chon, 2020; Ou ve Wong, 2020), daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Önümüzdeki süreçte örgüt ve yönetim alanı sürdürülebilir, dayanıklı, esnek iş modelleri ve güçlü kriz yönetim sistemleri oluşturmaya daha fazla odaklanacaktır.

Çalışma bulguları mevcut krizin devamı ve derinleşmesi ile birçok endüstride teknolojik altyapı değişimlerin adeta kaçınılmaz hale geldiğine de işaret etmektedir. Bu değişimlerin neler olacağı, tam olarak nasıl yaşanacağı, farklı paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, tedarik zinciri ortakları vb.) üzerindeki etkilerinin neler olacağı başlı başına bir araştırma konusudur. Analiz sonuçları viral salgının işletmeler için bir teknolojik-dijital dönüşüm salgını da yarattığını göstermektedir. Gerçekten de hem endüstri hem firma düzeyine bakıldığında araştırma sonuçları Covid-19 salgınının dijital altyapıda ciddi bir dönüşümü tetiklediğini göstermektedir. Bu ise teknoloji yönetimi ve yenilikçilik alan yazınlarındaki güncel tartışmalarla önemli bir ortaklık taşımaktadır (George, Lakhani ve Puranam, 2020). Öte yandan, araştırmada elde edilen bulgular şu soruların sorulmasını da zorunlu kılmaktadır: Her işletme ve endüstri dijital dönüşüme ve teknolojik yeniliklere ayak uydurabilir mi? Buradaki ihtiyaçlar ve zorluklar nelerdir? Çalışma sonuçları Covid-19'un etkilerinin her sektör ve firma için aynı olmadığını, farklı dijital adaptasyon kapasitesi ve olanaklarının bunda önemli rol oynadığını göstermektedir. Benzer krizlerden hangi endüstrilerin ne şekilde etkileneyeceği, yeni üretim ve tüketim örüntülerinin ortaya çıkmasıyla beraber endüstrilerde ne gibi değişimler yaşanacağı işletme yazını için temel soru başlıklarından bazılarıdır.

Son olarak, elde edilen bulgular Türkiye'de yaşananların dünyada görülen etkilerle önemli paralellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, yaygın olarak krizin makro-ekonomik sonuçlarına ya da tek bir sektöre odaklanan kısıtlı incelemeler yerine bu çalışmada yapıldığı gibi farklı endüstrileri kendi yapı ve koşulları içinde değerlendirmek ve karşılaştırmalı analizler sunmak önemlidir. Zira elde edilen bulgular, işletmelerin salgından etkilenme düzeylerinin, stratejilerinin, baş etme kapasitelerinin ve gelecekle ilgili tutumlarının buldukları endüstriye göre yüksek derecede farklılaşabildiğini göstermektedir.

Buna ek olarak, gelecek çalışmalar başka çevresel koşulları ve işletmelerin büyüklük, yaş, mevcut performans düzeyi gibi örgütsel özelliklerini de dikkate almalıdır.

Bu çalışma belli kısıtlar barındırmaktadır. Betimleyici bir çerçevede kurgulandığı için ve sadece tanımlayıcı verilere dayandığı için olası neden-sonuç ilişkilerine ve belli mekanizmalara bakılamamıştır. Veri, iki farklı kaynaktan elde edilen haber içeriklerine dayanmaktadır. Tüm bu kısıtlar doğrultusunda farklı nicel ve nitel araştırmaların kurgulanması, doğrudan sektör ve işletme verileri toplanarak bu modellerinin test edilmesi önemlidir. Türkiye'deki işletmelerin durumunun salgından etkilenen diğer ülkelerdeki işletmelerle karşılaştırılması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine katkı sunacaktır. Bu araştırmada öne çıkan kavramsal boyutların ya da temaların her biri ayrı bir çalışmayı hak etmektedir. Son olarak, bu kapsamda bir krizin işletmeler üzerinde etkisinin anlaşılması için farklı disiplinlerden farklı kuramsal bakış açılarının bütünlendirilmesinde büyük yarar vardır.

Kaynaklar

- Abbas, A. H. (2020). Politicizing the Pandemic: A Schemata Analysis of COVID-19 News in Two Selected Newspapers. *International Journal for the Semiotics of Law*, 1–20. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11196-020-09745-2>
- Açıkgöz, Ö., ve Günay, A. (2020). The early impact of the Covid-19 pandemic on the global and Turkish economy. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50, 520-526. DOI: 10.3906/sag-2004-6.
- Adıgüzel, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 19(37), 191-221.
- Aydın, B., ve Doğan, M. (2020). Yeni Koronavirüs (COVID-19) Pandemisinin Turistik Tüketici Davranışları ve Türkiye Turizmi Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 93-115.
- BM Dünya Turizm Örgütü (2020a, 28 Temmuz). *Impact of Covid-19 on Global Tourism Made Clear as UNWTO Counts the Cost of Standstill*. Retrieved from: <https://www.unwto.org/news/impact-of-covid-19-on-global-tourism-made-clear-as-unwto-counts-the-cost-of-standstill>
- BM Dünya Turizm Örgütü (2020b, 1 Eylül). *Covid-19: Measures to Support Travel and Tourism*. <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>

- Bansal, P., Grewatsch, S., ve Sharma, G. (2021). How COVID-19 Informs Business Sustainability Research: It's Time for a Systems Perspective. *Journal of Management Studies*, 58: 602-606. <https://doi.org/10.1111/joms.12669>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th Edition). NY: Oxford University Press.
- Craighead, C. W., Ketchen, D. J., ve Darby, J. L. (2020). Pandemics and Supply Chain Management Research: Toward a Theoretical Toolbox. *Decision Sciences*, 51(4), 838-866. <https://doi.org/10.1111/dec.12468>
- Crick, J. M., ve Crick, D. (2020). Cooperation and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- D'Aveni, R., ve MacMillan, I. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 634-657. <https://doi.org/10.2307/2393512>
- Demir, M., Günaydın, Y., ve Demir, Ş. (2020). Koronavirüs (Covid-19) salgınının Türkiye'de turizm üzerindeki öncülleri, etkileri ve sonuçlarının değerlendirilmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 80-107.
- Ding, W., Levine, R., Lin, C., ve Xie, W. (2020). *Corporate immunity to the COVID-19 pandemic*. NBER Working Paper No. 27055. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w27055.pdf>
- Donthu, N., ve Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Duriau, V. J., Reger, R. K., ve Pfarrer, M. D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1):5-34. <https://doi.org/10.1177/1094428106289252>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Fernandes, N. (2020). *Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>

- Freeman, J., Carroll, G. R., ve Hannan, M. T. (1983). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- George, G., Lakhani, K.R., ve Puranam, P. (2020), What has changed? The Impact of Covid Pandemic on the Technology and Innovation Management Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 57, 1754-1758. <https://doi.org/10.1111/joms.12634>
- Göker, İ. E., Eren, B. S., ve Karaca, S. S. (2020). The Impact of the COVID-19 (Coronavirus) on The Borsa Istanbul Sector Index Returns: An Event Study. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Special Issue, 14-41. <https://doi.org/10.21547/jss.731980>
- Gu, X., Ying, S., Zhang, W., ve Tao, Y. (2020). How Do Firms Respond to COVID-19? First Evidence from Suzhou, China. *Emerging Markets, Finance and Trade*, 56(10), 2181-2197. DOI: 10.1080/1540496X.2020.1789455.
- Hao, F., Xiao, Q., ve Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>.
- Kabadayı, S., O'Connor, G.E., ve Tuzovic, S. (2020). Viewpoint: The impact of coronavirus on service ecosystems as service mega-disruptions, *Journal of Services Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2020-0090>
- Ketchen, D. J., ve Craighead, C. W. (2020). Research at the intersection of entrepreneurship, supply chain management, and strategic management: Opportunities highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>
- Korkmaz, A. V. (2020). Covid-19'un İşçiler Üzerindeki Etkileri ve Bir Dizi Çözüm Önerileri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(5), 114-132.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zarini, A., ve Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>
- Lawder, D. (2020, Nisan). Global economy in 2020 on track for sharpest downturn since 1930s: IMF. *Reuters Business News*. Retrieved from www.reuters.com/article/us-imf-worldbank-outlook-idUSKCN21W1MA
- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International*

- Journal of Management Reviews*, 19, 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Miller, J. (2020, Mayıs). German government agrees €9bn bailout for Lufthansa. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/3e227f73-d421-4b9e-bd57-1723d16becdb>
- Molenaar, D. M., Bosch, F., Guggenheim, J., Jhunjhunwala, P., Loh, H. H., ve Wade, B. (2020). *The Post-COVID-19 Flight Plan for Airlines*. Boston Consulting Group. Retrieved from https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Post-COVID-19-Flight-Plan-for-Airlines-Mar-2020_tcm9-242718.pdf
- Narayan, P., ve Sharma, S. (2011). New evidence on oil price and firm returns. *Journal of Banking & Finance*, 35(12), 3253–62. Doi: 10.1016/j.jbankfin.2011.05.010.
- Ou, J., ve Wong, I. A. (2020): Strategic crisis response through changing message frames: a case of airline corporations, *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1849051>
- Özatat, F., ve Sak, G. (2020). *COVID-19'un Ekonomik Sonuçlarını Yönetebilmek İçin Ne Yapılabilir?* Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. <https://www.tepav.org.tr/tr/yayin/s/1472>
- Öztürk, Ö., Şişman, M. Y., Uslu, H., ve Çıtak, F. (2020). Effects of Covid-19 Outbreak on Turkish Stock Market: A Sectoral-Level Analysis. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 56-68. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.728146>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID- 19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209-213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiolae, M., ve Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.017>
- Reinhart, C. M. (2020). This time truly is different. *Project Syndicate*. Retrieved from <https://www.project-syndicate.org/commentary/covid19-crisis-has-no-economic-precedent-by-carmen-reinhart-2020-03>
- Scandura, T. A., ve Williams, E. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 41, 1248–1264. <https://doi.org/10.5465/1556348>

- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., ve Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets, Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230, DOI: 10.1080/1540496X.2020.1785863.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and Organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago: Rand McNally.
- Suau-Sanchez, P., Voltes-Dorta, A., ve Cuguero-Escofet, N. (2020). An early assessment of the impact of COVID-19 on air transport: Just another crisis or the end of aviation as we know it? *Journal of Transport Geography*, 86, 102749. DOI: 10.1016/j.jtrangeo.2020.102749.
- Şeker, S. M., Özen E. N., ve Eedoğan, A. A. (2020). *Jobs at Risk in Turkey: Identifying the Impact of Covid-19*. Social Protection and Jobs Discussion Paper; No. 2004. World Bank, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34360>
- Şen, M. A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Türkiye'deki Yemek Firmalarında Oluşturduğu Etkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Afet ve Risk Dergisi* 3(1), 89-100. <https://doi.org/10.35341/afet.717513>
- Tayar, T., Gümüştekin, E., Dayan, K., & Mandı, E. (2020). Covid-19 Krizinin Türkiye'deki Sektörler Üzerindeki Etkileri: Borsa İstanbul Sektör Endeksleri Araştırması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı, 293-320.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: The Palmer Press.
- Toubiana, M., ve Zietsma, C. (2017). The Message Is on the Wall? Emotions, Social Media and the Dynamics of Institutional Complexity. *Academy of Management Journal*, 60(3), 922-953. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0208>
- van Grinsven, V. T., ve Snijkers, G. (2015). Sentiments and Perceptions of Business Respondents on Social Media: an Exploratory Analysis. *Journal of Official Statistics*, 31(2), 283–304. <https://doi.org/10.1515/JOS-2015-0018>
- Verma, S., ve Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research* 118 (2020) 253–261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>

- Wang, Y., Hong, A., Li, X., ve Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Williams, C. C. (2020). Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. *International Journal of Tourism Research*, 1-10. <https://doi.org/10.1002/jtr.2395>
- Xiong, H., Wu, Z., Hou, F., ve Zhang, J. (2020). Which firm-specific characteristics affect the market reaction of Chinese listed companies to the COVID-19 pandemic? *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2231-2242, DOI: 10.1080/1540496X.2020.1787151.
- Yazıcı, S. (2020). Covid-19'un Soğuk Zincir Lojistiğine Etkisi. *Journal of Awareness*, 5(3), 391-400. <https://doi.org/10.26809/joa.5.029>
- Zenker, S., ve Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management* 81, 104164. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>