



Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Van Yüzüncü Yıl University
The Journal of Social Sciences Institute
Yıl / Year: 2021 - Sayı / Issue: 54
Sayfa/Page: 353-368
ISSN: 1302-6879



Destinasyonların Toparlanma Stratejilerine Örnek: Horwath Hotel Travel Leisure [HTL] Covid-19 Toparlanma Yol Haritası*

An Example of Recovery Strategies of Destinations: Horwath Hotel Travel Leisure [HTL] Covid-19 Recovery Roadmap

• Onur AKBULUT* Yakın EKİN**

* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Muğla/Türkiye.
Assoc. Prof., Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Fethiye Business Administration, Department of Tourism Management, Muğla /Turkey.
onakbulut7@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-1392-243X

**Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Antalya/Türkiye.
Assoc. Prof., Akdeniz University, Faculty of Tourism, Department of Recreation Management, Antalya / Turkey.
yakinekin@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6434-6316

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type:
Araştırma Makalesi/ Research Article
Geliş Tarihi / Date Received:
01/11/2021
Kabul Tarihi / Date Accepted:
10/12/2021
Yayın Tarihi / Date Published:
31/12/2021

Atrf: Akbulut, O. & Ekin, Y. (2021). Destinasyonların Toparlanma Stratejilerine Örnek: Horwath Hotel Travel Leisure [HTL] Covid-19 Toparlanma Yol Haritası. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 54, 353-368

Citation: Akbulut, O. & Ekin, Y. (2021). An Example of Recovery Strategies of Destinations: Horwath Hotel Travel Leisure [HTL] Covid-19 Recovery Roadmap. *Van Yüzüncü Yıl University the Journal of Social Sciences Institute*, 54, 353-368

Öz

2020 yılında dünyada yayılmaya başlayan Covid-19 pandemisi ekonomik sektörler üzerinde sarsıcı bir etki yaratmıştır. Turizm dünyada yaygınlaşması ve neden olduğu ekonomik gelişme ile bu pandemiden en çok etkilenen sektörlerden biridir. Bu nedenle, çalışmada destinasyonların Covid-19 salgını etkilerinden toparlanma stratejilerine örnek olarak Horwath [HTL] (2020) tarafından yayınlanan yol haritası, inceleme konusu yapılmıştır. Bu yol haritasının incelenmesinin ana nedeni önerdiği destinasyon yönetim ve pazarlama faaliyetlerinin Covid-19 salgınından etkilenen destinasyonlar açısından toparlanma için bir rehber kaynak olma potansiyelidir. Sonuç olarak toparlanma yol haritasında yer alan faaliyetler için destinasyonların yapması ve yapmaması gerekenleri belirleyebilmek, krizin atlatılması ve toparlanma stratejileri açısından önemlidir. Bu amaca temel oluşturmak için toparlanma yol haritasında belirtilen destinasyon yönetim ve pazarlama faaliyetleri irdelenmiştir. Ayrıca, Covid-19 salgını toparlanma stratejileri ile ilgili Türkiye'ye dair bir durum tespiti gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan tespitler sonucunda kriz nedeniyle destinasyonun arz kısmında yer alan işletmelere devlet desteklerinin sağlanmasının önemli ve pandemi sonrasında öngörülen turizm hareketlerindeki artışa yönelik öneriler vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Destinasyon yönetimi, destinasyon pazarlaması, Covid-19 salgını, toparlanma stratejileri.

* Bu çalışma VI. Batı Asya Turizm Araştırmaları Kongresi'nde (24-26 Eylül 2021) sunulan bildiri özeti genişletilmiş halidir.

Abstract

Covid-19 pandemic, which spread worldwide in 2020, had a devastating effect on economic sectors. With its spread in the world and its effect on economic growth, tourism is one of the most affected sectors from this pandemic. Therefore, in this study, the roadmap published by Horwath [HTL] (2020) was examined as an example of the recovery strategies of the destinations from the effects of Covid-19. The main reason for the examination of this roadmap is the possibility that the proposed destination management and marketing activities can be used as a guideline for recovery in terms of destinations affected by Covid-19. As a result, determining the do's and don'ts of the destinations for the activities included in the recovery roadmap is important in terms of overcoming the crisis and recovery strategies. The destination management and marketing activities were examined to establish a basis for this purpose. Moreover, this study tries to exert due diligence about Turkey regarding the Covid-19 pandemic recovery strategies. The importance of providing government support to businesses in the supply part of the destination during the pandemic and the precautions against the growth in tourism after the pandemic were highlighted.

Keywords: Destination management, destination marketing, Covid-19 pandemic, recovery strategies.

Giriş

Turizm, tüketicisi olan turist ve günübirlikçilere turistik mal ve hizmet tedarik etmek için işbirliği halinde birlikte hareket eden işletmelerin karmaşık bir karışımıdır. Özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için kâr ana faktördür. Tüm bu örgütler turizme ve onun yönü, doğası ve işleyişine etki etmektedir (Page, 2007: 305). Bu örgütlerin önemli bir kısmı destinasyonlarda faaliyet göstermektedir. Leiper'in (1995) turizmi bir sistem olarak ele alan teorisi, destinasyonu mal ve hizmet arzı yönüyle sistemin önemli parçalarından biri olarak ele almaktadır. Destinasyonlar bir kıta olabileceği gibi bir ülke hatta bir kasaba bile olabilmektedir. Köyler, kasabalar, şehirler, devletler hatta ülkeler kendilerini destinasyon olarak pazarlayabilmektedir (Kozak ve Kozak, 2019).

1.7 trilyon dolarlık ihracat hacmiyle turizm, uluslararası arenada ilk beş ihracat sektöründen biridir. Modern turizm, artan sayıda yeni destinasyon ile kalkınmanın ana unsurlarından biridir. Turizm sosyo-ekonomik gelişimin anahtar faktörü haline getirmiştir. 2020 yılında başlayan Covid-19 salgını turizm sektörüne yıkıcı bir etki yapmıştır. 2021'de uluslararası turist varışlarında 2020 Ocak ayına oranla %87 düşüşle salgının etkileri devam etmektedir (Dünya Turizm Örgütü [DTÖ], 2021a, 2021b, 2020). Kriz ve kriz korkusu turizm endüstrisinin her yerinde ve her zaman var olan bir olgudur. Bununla ilgili olarak türüne ve konumuna bakılmaksızın tüm

destinasyonlar olumlu/olumsuz ya da doğrudan/dolaylı bir şekilde etkilenmektedir. Krizin türüne bakılmaksızın, krizler destinasyonların yönetimlerini tüm paydaşlar arasında güçlü koordinasyon ve bağlılık ile bütünsel bir yaklaşımla uyarlamaları gereken klasik bir durumdur. Tüm destinasyonlar plan ve stratejilerinde bir kriz yönetimi şekli içermelidir (Fyall, 2011: 345). Skare vd.'nin (2021) Covid-19'un seyahat ve turizm üzerine etkileri üzerine yaptığı çalışmada endüstrinin Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya (GSYİH) katkısının 12.8 trilyon dolardan 4.1 trilyon dolara düşeceği öngörülmüştür. Ayrıca turizmin istihdama olan katkısının 514.080 bin istihdamdan 164.506 bin istihdama düşecektir. Turizm gelirlerinin ise 1.9 trilyon dolardan 604.8 milyar dolara düşmesi beklenmektedir. Ek olarak sermaye yatırımları ise 1.1 trilyon dolardan 362.9 milyar dolara gerileyecektir.

Türkiye'de Covid-19 salgınının turizm üzerine etkilerine bakıldığında ise 2019 Ocak-Ekim dönemindeki 40.7 milyon yabancı ziyaretçi sayısı % 72,5 düşüşle 11.2 milyona gerilemiştir. Turizm gelirleri ise 2019 yılı III. çeyreğinde 14 milyar dolardan %71,2'lik düşüşle 2020'nin aynı çeyreğinde 4 milyar 44 milyon 365 bin dolar olmuştur. İstihdam verileri 2019 yılında 1.252.332'den 1.133.762'ye gerilemiştir (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği [TÜRSAB], 2020: 18-20).

Bu veriler ışığında Covid-19 salgınının destinasyonlar üzerine etkileri göz önüne alındığında destinasyon yönetimi ve pazarlamasının önemi yadsınamaz bir konudur. Bu amaçla çalışmada Horwath [HTL]'nin (2020) Covid-19 Toparlanma Yol Haritası inceleme konusu olarak ele alınacaktır. Destinasyon yönetimi ve pazarlaması konularında yol haritasında belirtilen faaliyetler Türkiye'ye dönük olarak değerlendirilecektir.

1. Destinasyon Yönetimi, Destinasyon Pazarlaması, Turizm Sektörüne Etki Eden Olumsuz Durumlar (Krizler) ve Salgın Hastalıklar

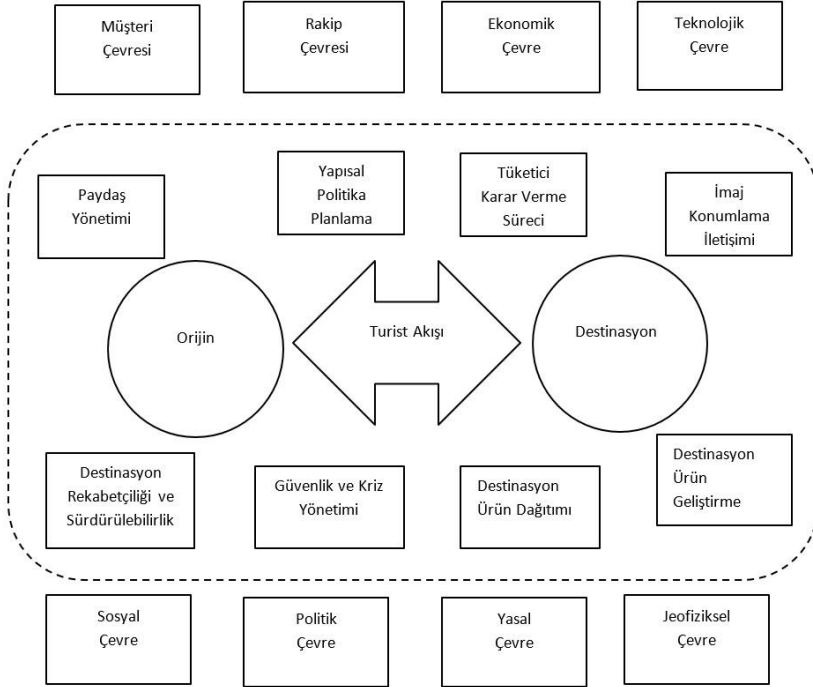
Bir turizm destinasyonu, temel olarak ziyaretçi çeken coğrafi bir alandır. Destinasyonu daha iyi tanımlamak için ana özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Morrison, 2013: 4):

- İdari sınırı ya da sınırları olan coğrafi bir alandır.
- Turistlerin konaklama imkânı bulduğu bir yerdir.
- Ziyaretçiler için bir destinasyon karması mevcuttur.
- Turizm pazarlama çabaları bulunmaktadır.
- Koordine eden bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur.

○ Turistlerin zihninde destinasyonun bir imajı bulunmaktadır.

○ Turizm paydaşlarının bileşimi vardır.

Turistik faaliyetlerin çoğu destinasyonlarda meydana gelmektedir. Turizm sisteminin herhangi bir modellemesinde destinasyonlar birer önemli bir parçadır. Destinasyonlar, turizmde önemli bir analiz birimi olarak ortaya çıkmıştır (Pike, 2008). Destinasyon yönetimi ve pazarlaması turizmde birbiriyle yüksek derecede ilişkili iki konudur. Aslına bakılırsa destinasyon pazarlaması geniş bir kavram olan destinasyon yönetiminin bir işlevidir (Morrison, 2013: 5). Bununla birlikte destinasyon pazarlaması ve yönetimi anlaşılması için kapsamlı, bütüncül ve sistematik bir yaklaşım gerektiren karmaşık bir konudur. Destinasyon yönetim ve pazarlaması anlayış ve kapsamı Şekil 1’de sunulmuştur (Wang, 2011: 1).



Şekil 1. Destinasyon yönetim ve pazarlama anlayış ve kapsamı

Kaynak: Wang, 2011: 6’dan uyarlanmıştır.

Şekil 1’de verilen çevreleri korumak için doğru yönetim birinci derecede önemlidir. Destinasyondaki birincil paydaş Destinasyon Yönetim Örgütüdür (Destination Management Organization-[DMO]) (Buhalis, 2000). Destinasyon Yönetim Örgütü,

destinasyonun turizm gelişim politikasının planlama, gerçekleştirme ve uygulama aşamalarına odaklanan kamu ya da özel sektör örgütüdür. Ayrıca bu örgüt turizm destinasyonun bileşenlerini ve pazarlama politikasını yönetmektedir (Foris vd., 2020: 2). Çoğu ülkede bu tanımlamaya uygun dört tip Destinasyon Yönetim Örgütü seviyesi vardır (Wang, 2011: 6): Ulusal Turizm Ofisleri (Bakanlıkları) (National Tourism Offices), Eyalet Turizm Ofisleri (State Tourism Offices), Bölgesel Turizm Örgütü (Regional Tourism Organization) ve Yerel Turizm Ofisleri (Local Tourism Offices). Türkiye'ye bakıldığında ise Destinasyon Yönetim Örgütü olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı bulunmaktadır. 4848 numaralı Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanuna (2003) göre "Kültür ve Turizm Bakanlığı; merkez, taşra ve yurt dışı teşkilâtı ile bağlı kuruluşlardan meydana gelir."

Destinasyon Pazarlama Yönetimi ise turistlerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmenin yanı sıra destinasyonun ve örgütün vizyon, amaç ve hedeflerine yönelik programları planlaması, araştırması, uygulaması ve değerlendirmesidir (Morrison, 2010). Bu çalışmada Türkiye'de Destinasyon Yönetim Örgütü olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın faaliyetleri Horwath [HTL] (2020) Covid-19 Toparlanma Yol Haritasına göre incelenecektir. Şekil 1'de görüleceği üzere güvenlik ve kriz yönetimi destinasyon yönetimi ve pazarlamasının önemli yönetim alanlarından biridir.

Turizm sektöründe krizler yeni bir olgu değildir. Turizm deneyimleri turist için her şeyden önce haz peşinde koşma ile ilgili olsa da hem seyahat hem de turizmle ilgili oldukça fazla sayıda riskle ilgili unsur vardır (Fuchs ve Pizam, 2011: 300). Krizlerin ortaya çıkışının izi belirli olumsuz durumların başlangıcına kadar takip edilebilir. Olumsuz durumlar organizasyon açısından kalıcı hasar oluşturabilen çevresinde oluşan olaylardır. Bu olaylar organizasyonun rekabet avantajlarını ya da önemli hedeflerini tehdit eder, zayıflatır, ya da yok edebilir (Glaesser, 2006: 16). Turizm sektöründeki herhangi bir krizin etkilerinden biri geceme sayıları, varış sayıları ve ziyaretçi harcamaları gibi ekonomik göstergelerdeki düşüştür. Beklenmedik bir krizden sonraki ana soru: 'Etkilerin ne kadar kötü olacağı ve ne kadar uzun süreceğidir' (Scaglione, 2007: 13).

Kriz yönetimi krizleri önlemek ve başa çıkabilmek için planlanan ve yürürlüğe sokulan stratejiler, süreçler ve önlemlerdir (Glaesser, 2003: 22). Kriz yönetiminin dört temel aşaması vardır. Bunlar hazırlıklı olma (preparedness), tepki verme (response), hafifletme (mitigation) ve toparlanmadır (recovery) (Pennington-Gray ve Pizam, 2011: 318). Turizm sektöründe olumsuz durumların

meydana getirdiği krizler temel şekillerine göre şu şekilde sıralanabilmektedir (Glaesser, 2006: 16):

- Savaşlar, isyanlar.
- Çevre felaketleri.
- Hastalıklar, salgınlar.
- Terörizm ve suç.
- Ulaştırma kazaları.
- Politik ve ekonomik çalkantılar.

Turizm sektöründe meydana gelen krizlere örnek olarak Körfez Savaşı, Bali bombalı terör saldırıları, 11 Eylül 2001 (9/11), şap hastalığı, fırtınalar, depremler ve sel felaketleri verilebilmektedir (Lyon ve Worton, 2007: 200). Turizmde meydana gelen krizlerden biri de bulaşıcı hastalıklardır.

Uluslararası seyahat ve küreselleşmenin diğer süreçleri, bulaşıcı hastalıkların yayılımını hızlandırabilmektedir. Birçok ülke bulaşıcı hastalıkla başarılı bir şekilde savaşmak için gerekli kaynaklara ve sağlık hizmetlerine sahip değildir. Bu nedenle salgın hastalıklar nedeniyle ortaya çıkan turizm krizleri destinasyonlardaki koşullara ve ayrıca turistlerin tutum ve kaygılarına göre yoğunluk olarak çeşitlilik göstermektedir (Henderson, 2007: 187). Seyahat eden insanlar kolay bir şekilde insandan insana bulaşan hastalıkları dünyanın herhangi bir yerine yayabilmektedir (Baker, 2015: 2). Turizm sektöründe etki yaratan bulaşıcı hastalıklara örnek olarak enflüanza salgınları (İspanyol, Asya, Hong Kong, domuz gribi), kazanılmış immün yetmezlik sendromu (AIDS), ağır akut solunum yetersizliği sendromu (SARS), insanlar ve insansı olmayan primatlarda vücut sıvısı aracılığıyla hastalığa sebep olan filovirüs (EBOLA), Ortadoğu solunum sendromu (MERS) ve 2019 Korona Virüs hastalığı (COVID-19) verilebilmektedir (Ozbay vd., 2020).

Çalışmanın takip eden kısmında Horwath [HTL] tarafından yayınlanan toparlanma haritası ele alınacaktır. Horwath [HTL] 38 ülkede 52 ofisi ile turizm, seyahat ve boş zaman alanlarında danışmanlık hizmeti veren bir kuruluştur. Özel ve kamu sektöründe müşteriler için başarılı bir şekilde otuz bin üzerinde görevlendirmeyi, danışmanlık hizmeti şeklinde tamamlamıştır (Horwath [HTL], 2021).

2. Horwath Hotel Travel Leisure [HTL] Covid-19 Toparlanma Yol Haritası

Çalışmanın bu kısmında Horwath [HTL]'nin yayınladığı Toparlanma Yol Haritası örneği incelenmiştir. Kuruluşun dünya çapında birçok destinasyona turizm, seyahat ve boş zaman alanlarında

danışmanlık hizmeti vermektedir. Bu nedenle örnek genel olarak tüm destinasyonlara yönelik bir yol haritası olması nedeniyle ilgi çekicidir.

Horwath [HTL] Covid-19 toparlanma yol haritası (2020): Covid-19'un turizm endüstrisine etkilerine genel olarak bakıldığında;

○ 2020 için tahmin edilen gelir kaybı 2019'a göre %55 düşüşle 314 milyar dolardır.

○ 2020 yılının başından bu yana çoğu Avrupa destinasyonu odabaşına gelirlerde %30 ile %80 arasında düşüş yaşamıştır.

○ Turistik destinasyonlar normalleşme döneminde düşük fiyat politikasını tercih ederek ağırlıklı olarak iç turizme öncelik vermektedir.

○ 2020 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde [ABD] işini kaybedenlerin %60'ı yiyecek içecek sektöründendir.

○ Tahminlere göre 2020 yılında Covid-19 nedeniyle Booking.com 4.2 milyar dolar daha az kazanacaktır.

○ Son araştırmalara göre Destinasyon Yönetim Örgütleri pazarlama bütçelerinde %90 kesintiye gitmiştir.

○ 2020 yılı Nisan ayında borsadaki %55 düşüşü takiben Marriott International Inc. hisse senetleri kısmen toparlanarak Mayıs ortasında %30'luk düşüş göstermiştir.

○ Kurvaziyer endüstrisinde endüstri liderleri arasında olan Norwegian firması hisse senetleri %85'lik rekor seviyede düşüş gerçekleştirmiştir.

Destinasyon Yönetimi şimdilerde hiç olmadığı kadar önemlidir. Kriz kaynaklı dalganın üzerinde kalmak isteniyorsa hataya yer yoktur. Kriz, destinasyon yönetimlerinden beklentileri artırmış ve onlara belirgin sorumluluk yüklemiştir. Etkili kriz yönetimi ayrılmaz bir şekilde geniş yelpazede tüm paydaşları kapsmalıdır. Krizin doğru yönetimi ve hızlı turizm toparlanması için takip eden yedi faaliyet gereklidir.

1. Şeffaf bir biçimde iletişim kurma: Turistlere zamanlı ve doğru bilgi sağlama, başarılı ve hızlı bir pazar toparlanması için hayati öneme sahiptir.

2. Endüstri paydaşlarını güçlendirme: Endüstrinin anahtar paydaşlarını destekleme mal sahiplerinin daha eşgüdümlü ve kararlı olmasıyla destinasyonun normalleşmesini hızlandıracaktır.

3. Yerel halkı birleştirme: Destinasyonun önemli paydaşı olarak yerel halk, ileri gelenleri ve bilgi sağlayanları aracılığıyla turizmin toparlanmasında yer almalıdır.

4. İçsel verimliliği geliştirme: Yeni normale uyan maksimum örgütsel etkinliği başarmak için Destinasyon Yönetim Örgütleri faaliyetlerini ve süreçlerini optimize ederek sıkı bir çalışmaya hazır olmalıdır.

5. Turizm strateji ve planlarını uyarlama: Yeniden düzenlenen stratejik belgeler yeni koşulları yansıtabilir ve salgın hastalıktan en az etkilenmiş turistik deneyimlere odaklanabilir.

6. Yeni sağlık standartlarının uyarlanmasının desteklenmesi: Destinasyon yönetimleri yeni sağlık standartlarının anahtar savunucuları olmalıdır.

7. Temassız teknolojiyi destekleme: Seyahat esnasında temassız teknolojinin uygulamaya konulması turizm için daha güvenli bir çevre sağlar.

Destinasyon Yönetim Faaliyetlerinde Destinasyonların yapılması ve yapılmaması gerekenler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Destinasyon yönetim faaliyetlerinde yapılması ve yapılmaması gerekenler

Destinasyon Yönetim Faaliyetleri	
1-Şeffaf bir iletişim kurma	
Yapılması Gerekenler	Yapılmaması Gerekenler
<ul style="list-style-type: none"> • Kesin, tam, konuyla ilgili güvenilir ve zamanlı bilgi paylaşma. • Sürekli güncel gelişmelerden haberdar etme. • Sorulara etkin ve hızlı cevap verme. • Resmi internet sitesi yayına sokma. • Eldeki tüm kanalları etkin hale getirme ve iletişim kurma (internet, sosyal medya, vb.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sessiz ve pasif kalma. • Konuyla ilgili bilgiyi toplama ve sunmada başarısızlık (sınır girişleri, havalimanları, tren istasyonları, zorunlu bireysel karantina, vb.). • Ulusal bilgiyi turistler için uyumlu hale getirilmeden kopyala-yapıştır şeklinde paylaşma. • Yanıltıcı ve doğru olmayan bilgi sağlama.
2-Endüstri paydaşlarını güçlendirme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Çevrimiçi B2B iletişim platformu oluşturma. • Endüstri paydaşları ile yoğun bir biçimde iletişim kurma. • Kaynak pazarlardaki (source markets) pazar içgörülerini (market insights) yakından takip etme ve paylaşma. • Faydalı ve değerli bilgi paylaşma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endüstri paydaşlarına destek sağlamama. • Kaynak pazar bilgilerini görmezden gelme. • Devlet kaynaklı destek paketlerini paylaşmama. • Destinasyon yönetimini endüstriden izole etme.
3-Yerel halkı birleştirme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Çevrimiçi iletişim için rehber oluşturma (örnek olarak: destinasyondaki güzel çevrenin fotoğrafları, vb.). • Bilgi paylaşma etkinlikleri organize etme ve yerel halka misafir rezervasyon konfirmasyonlarına 	<ul style="list-style-type: none"> • Turizm toparlanma sürecinde yerel halkın desteğini alamama. • Toparlanma stratejilerinde yerel halk tarafından yürütülen faaliyetlere yer vermemeye. • Yerel halkı toparlanma aşamaları ve gelişmeleri ile ilgili

<p>ekleyebilecekleri faydalı bilgiler sağlama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yerel turizm deneyimlerinin tanıtımı için program tesisini destekleme. 	<p>bilgilendirmeme.</p>
<p>4-İçsel iş verimliliğini geliştirme.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel yapıları düzenleme ve hedefler ve görevleri her departman için yeniden değerlendirme. • İş süreçlerini dijitalleştirme. • Faaliyetleri öncelendirme-dijital üstünlük, değer yaratımı ve endüstri desteklerine odaklanma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hareketsiz kalma ve tepki vermeme. • Daha önceden planlanmış faaliyetleri hiç ya da çok az değişiklikle yürütme. • Bürokratik süreçler üzerine ısrar etme. • Yeni çalışanlar işe alma.
<p>5-Turizm strateji ve planlarını uyarlama.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Düzenlenmesi gereken stratejik belgelerin kritik noktalarını tanımlama (büyüme tahminleri, yatırım planları, pazarlama planları, vb.). • Stratejik belgelerin etkilenmiş bölümlerini düzenleme. • Ulaşılabilir ve “güvenli” deneyimler hazırlama ve geliştirme faaliyetlerine yeniden odaklanma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni şartları dikkate almayan strateji ve plandan faaliyetleri sürdürme. • Stratejilerin etkilenmiş bileşenlerini düzenlememe. • Mevcut durumu göz önüne alarak en uygun ürün ve deneyimleri belirlememe.
<p>6-Yeni sağlık standartlarının uyarlanmasının desteklenmesi.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Devlet yönlendirmelerini takip etme ve düzenlemeleri tanıtmama. • Yeni standartları tanımlamada endüstri paydaşlarına kapsama. • Var olan/yeni sertifika programları (endorsement programs) ve destinasyon markalarına yeni sağlık standartlarını entegre etmeyi göz önünde bulundurma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sağlık uzmanları tarafından belirlenen önlem ve sağlık standartlarından daha katırlarını destekleme. • Endüstri paydaşlarında destek vermeme. • Sağlık standartları düzenlemeleri için bilgi merkezi haline gelmeme. • Sürecin turizm sektörünü aktif olarak kapsamaması.
<p>7-Temassız teknolojiyi destekleme.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Destinasyon operasyonlarında temassız teknoloji destekleme. • Destinasyon işinin kapsamı içerisinde uyarlanacak alanları tanımlama (destinasyon etkinlikler, turizm enformasyon noktaları, vb.). • Uyarlamayı operasyonel ve stratejik olarak destekleme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temassız teknolojiyi turizm tedarik zincirinde uyarlanacak alanları belirleyememe. • Temassız teknolojiyi tatbik etmenin önemini dikkate almama.

Kaynak: Horwath [HTL]’den (2020) yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

Destinasyon Pazarlama Yönetimi tekrar gözden geçirilmeli ve optimize edilmelidir. Bütçe kısıtları göz önüne alındığında Destinasyon Pazarlama Yönetimi pazarlama stratejilerini uyarlamalı ve kaynakları dijital pazarlama ve içerik yaratmaya odaklanarak

akıllıca kullanılmalıdır. Kriz hafiflemeye başladıktan sonra hedef pazarlara ulaşmak ve ziyaretçi varışlarını garanti etmek için Destinasyon Pazarlama Yönetimi şu beş faaliyete odaklanmalıdır:

1. Deneyimleri öncelendirme: Destinasyon Pazarlama Yönetimi Covid-19'dan en az etkilenen turistik deneyimlerin tanıtımına odaklanmalıdır.

2. Hedef pazarlar ve bölümlerini tekrar gözden geçirme: Destinasyon Pazarlama Yönetimi en iyi performans gösterenleri tanımlamak için pazar bölümlerini tekrar gözden geçirmelidir.

3. Pazarlama stratejilerini ve planlarını uyarlama: Bütçe kısıtları belirgin olsa da dijital pazarlama ilk seçenek olarak kullanılarak destinasyon tanıtımı bırakılmamalıdır.

4. Çevrimiçi olarak olumlu imaj yaratma ve kuvvetlendirme: Destinasyon Pazarlama Yönetimi çevrimiçi görünürlüğü çekici ve davetkâr içeriklerle artırmalıdır.

5. B2B potansiyelini etkinleştirme: Destinasyon Pazarlama Yönetimleri görünürlüğü ve imajı geliştirmek için ortak pazarlama faaliyeti olasılıklarını etkin olarak araştırmalıdır.

Destinasyon pazarlama faaliyetlerinde destinasyonların yapması ve yapmaması gerekenler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Destinasyon pazarlama faaliyetlerinde yapılması ve yapılmaması gerekenler

Destinasyon Pazarlama Faaliyetleri	
1-Deneyimleri öncelendirme.	
Yapılması Gerekenler	Yapılmaması Gerekenler
<ul style="list-style-type: none"> • Destinasyonun turistik ürünlerini yeniden değerlendirme. • Kolay hedeflenerek sosyal mesafe kurallarına bağlı kalacak deneyimleri tanımlama. • Bu çeşit deneyimlerin tanıtımına odaklanma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal mesafe tavsiye kararlarına uyum sağlayamayacak turistik deneyimleri tanımlama. • Söz konusu şartlar altında tüketilecek turistik deneyimleri öncelendirmeme. • Az etkilenmiş turistik deneyimleri tanıtıma desteklememe.
2-Hedef pazarlar ve bölümlerini tekrar gözden geçirme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Pazar bölümlenmesi yapma (öncelikli olarak coğrafi ve sosyo-ekonomik ya da daha ileri tekniklerle). • Yeni hedef pazarlar tanımlama. • Pazarlama çabalarını hedef pazarlar ve belirli bölümlere göre uyarlama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeniden değerlendirme yapmadan önceden oluşturulmuş pazarlama hedeflerindeki tanıtım ile devam etme. • Öncelikli pazar bölümlerini netleştirmeme.
3-Pazarlama stratejilerini ve planlarını uyarlama.	
<ul style="list-style-type: none"> • Bütçe tahsisini yeniden gözden geçirmek. • Uygun tanıtım faaliyetleri tanımlama. • Kullanılacak kanalları belirleme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daha önceden planlanmış pazarlama faaliyetleri ile devam etme. • Yeni çevrede pazarlama faaliyetlerini uyarlamama. • Verimsiz faaliyetler için bütçe ve

<ul style="list-style-type: none"> • Ölçüm yapma ve pazar özelliklerine yakından uyarlama. 	çaba harcama.
4-Çevrimiçi olarak olumlu imaj yaratma ve kuvvetlendirme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut koşullara göre internet sitesi ve sosyal medya iletişimi uyarlama. • Sürekli olarak ilham verici içerik yaratma. • Destinasyon toparlanması üzerine ilk elden hikayeler (büyük elçiler ve sosyal medya fenomenlerinin önemi) oluşturma. • İnternet sitesi ziyaretçileri ve sosyal medya takipçileri ile yoğun biçimde meşgul olma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi internet sitesini güncellememe. • Yeni şartları yansıtmayan gönderilerle devam etme. • Sosyal medya profillerinde sessiz olma ve faal olmama. • Kapsamlı, ilham vermeyen ve düşük kaliteli içerik oluşturma.
5-B2B potansiyelini etkinleştirme.	
<ul style="list-style-type: none"> • Ortak pazarlama faaliyetleri ile hitap etmek istenen pazar bölümlerini tanımlama. • Doğru marka/ortakları tanımlama. • İşbirliği modeli tanımlama • Ortak pazarlama faaliyetleri düzenleme ve yönetme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif olmayan bir biçimde kalma ve potansiyel işbirliklerini takip etmeme. • Değerli çıktısı olmayan ya da kötü bir şekilde seçilen marka/ortak ile işbirliğine kalkışma. • Destinasyonun görünürlüğü ve konumlamasını geliştiren olasılıkları tanımlamama.

Kaynak: Horwath [HTL]'den (2020) yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

3. Türkiye'nin Covid-19 Salgınına Karşı Aldığı Önlemler

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın aldığı tedbirlere göre pandemi sürecindeki destek önlemlerinden konaklama tesisleri, tur operatörleri, seyahat acentaları, ulaştırma işletmeleri, kurvaziyer şirketleri, yiyecek içecek sektörü, organizasyon şirketleri ve etkinlik düzenleyicileri faydalanacaktır. Katma değer vergisi, muhtasar beyannameleri, Sosyal Güvenlik Kurumu primleri ödeme erteleme olanakları sunulmuştur. Avans ödeme kredisi biçiminde bir fon yaratılmıştır. Bu sayede, avansların oteller tarafından acentalara geri ödenebilmesi kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

İş yaşamına yönelik önlemler arasında, şirketlere iş görenleri işten çıkarmama koşulu getirilmiştir. Bu koşula uyanlara ucuz kredi olanağı sağlanmıştır. Turizm mevsimsel bir çalışma alanı olduğu için mevsimsel çalışan ve kısa çalışma kapsamına alınamayan, askıya alınan çalışanlara yönelik bir teklifle sözü edilen ödenekten faydalanmalarının önü açılmıştır.

Asgari ücret desteği uzatılmıştır. Konaklama Vergisi ertelenmiştir. 2020 yılına ait Türkiye Seyahat Acentaları Birliği üye

ödemeleri alınmamıştır. Seyahat acentalarının bakanlığa ait müze ve ören yerlerindeki bilet satışı aracılığıyla sağlanan komisyon oranı yüzde otuza çıkarılmıştır. Havayolu ulaşımında iç hat seferlerinde Katma Değer Vergisi oranı %1'e çekilmiştir. Kur kaynaklı değişimler misafirlere yansıtılmamaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021).

İşten çıkarmaları önlemek için düzenlemeler yapılmıştır. Kısa çalışma ödeneği hayata geçirilerek işsiz kalanlara yönelik destek sağlanmıştır. Turizm işletmelerinin vergi, fatura, kredi vb. ödemeleri ertelenmektedir. KOBİ'lere kredi tahsis ve geri ödemelerinde kolaylıklar sağlanmıştır. Belirlenen ihtiyaç sahiplerine nakdi ödemeler yapılmıştır. Turizm işletmelerinde salgından korunma kuralları ile çalışanlar ve turistler korunmaya çalışılmaktadır. Tek kullanımlık ürünler, açık büfelerin salgın şartlarına uyumlu hale getirilmesi, ulaştırma araçlarında maskesiz seyahatlerin engellenmesi ve temassız ödeme gibi önlemler alınmıştır (Turizm Güncel, 2020 aktaran Çakır ve Barakız, 2020: 325). Bunlara ek olarak dünyada ilk olarak Türkiye'de Turizm Personeli Aşılama Kayıt Sistemi ile turizm çalışanları Covid-19'a karşı aşılana başlanmıştır. Ayrıca turizmde güvenli turizm sertifikasyon programı ile sertifikalı konaklama tesisleri, sertifikalı restoran/kafe, sertifikalı kültür, sanat ve kongre tesisleri, sertifikalı deniz turizm tesisleri, sertifikalı temalı parklar, sertifikalı mekanik hat tesisleri ve sertifikalı tur ve transfer araçları uygulamasına geçilmiştir¹.

Sonuç

Horwath [HTL] yayınladığı toparlanma yol haritasında destinasyon yönetim ve pazarlama faaliyetleri alanlarında toparlanma stratejilerinde yol gösterici bir kılavuz hazırlamıştır. Destinasyonlar yönetim faaliyetlerinde şeffaf bir iletişim stratejisi belirlemelidir. Bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaştığı günümüzde destinasyon tercihleri ve rekabetçiliğinde şeffaf iletişim önemli bir stratejidir. İkinci önemli nokta endüstri paydaşlarının güçlendirilmesidir. Dünya çapında meydana gelen krizlerde turizm endüstrisi paydaşlarının güçlendirilerek proaktif ve reaktif yanıtlar vermesi krizin atlatılmasında önemli bir konudur. Üçüncü önemli nokta destinasyondaki yerel halkı birleştirmedir. Talebin kriz döneminde düşmesi destinasyonlar arasındaki rekabet ortamını kızıştırmaktadır. Bu nedenle yerel halkın birleşik toplu faaliyetleri destinasyon yönetimi açısından önemli bir konudur. Dördüncü önemli konu içsel iş verimliliğini geliştirmedir. Destinasyonlarda yer alan örgütlerin

¹ <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4848.pdf> (Erişim Tarihi: 05.05.2021)

dijitalleşme vb. faaliyetlerle içsel iş verimliliğini geliştirmesi kriz dönemlerinde önemlidir. Beşinci olarak turizm strateji ve planlarını uyarlanması gereklidir. Turizm sistemi açık bir sistemdir. Covid-19 gibi dış dünya etkileri ve krizlerine gebe dir. Bu nedenle turizm strateji ve planlarının bu gibi kriz dönemlerinde uyarlanabilir olması önemlidir. Altıncı olarak yeni sağlık standartlarının uyarlanması desteklenmesi gereklidir. Covid-19 gibi sağlıkla ilgili krizler destinasyonların adaptasyonunu gerektirmektedir. Son olarak temassız teknolojilerin önemi destinasyon yönetimi açısından önemlidir. Covid-19 destinasyonlarda temassız teknolojilerin gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir.

Toparlanma yol haritasında destinasyonların pazarlama stratejileri açısından çeşitli konuların önemi vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi deneyimlerin öncelendirilmesidir. Covid-19'un getirdiği sosyal mesafe uygulamalarına göre destinasyonların sunduğu deneyimlerin belirlenmesi pazarlama çabalarında önemli bir konudur. İkincisi hedef pazarlar ve bölümlerini tekrar gözden geçirmedi r. Turizm talebi kriz etkisiyle dünya çapında aşırı daralmış ve pazarlama faaliyetlerinin destinasyonlar tarafından tekrar ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Üçüncüsü pazarlama stratejileri ve planlarının kriz döneminde uyarlanabilir olmasıdır. Krizin yarattığı etkiler göz önünde bulundurularak strateji ve planlar yapılmalıdır. Dördüncüsü çevrimiçi olarak olumlu imaj yaratma ve kuvvetlendirmedir. Sosyal medya vb. platformların pazarlama çabalarındaki etkinliği göz önüne alındığında bu strateji toparlanma için önemlidir. Son olarak olası kriz durumlarında B2B potansiyelini etkinleştirme önemli bir konudur. Destinasyonun arz kısmın B2B faaliyetleri ile krize verdiği yanıtlar toparlanma açısından öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye'ye bakıldığında turizm endüstrisinin salgın sonrasındaki en önemli sorunu turizm işletmelerinin finansman gereksinimleridir. Çünkü turizm hareketleri çok büyük oranda azalmıştır. İşletmelerin ayakta kalması için devletin kısa vadede sektörden olan alacaklarının ertelenmesi ve endüstrinin ek finansman erişimi doğrultusunda çalışmalar yapılmaktadır.

Pandeminin ne zaman biteceği kestirilemese de pandemi sonrasında tüketicilerin seyahat, turizm, rekreasyon ve eğlence gereksinimlerinin her zamankinden daha fazla olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle yaşanan zor zamanlar sonrasında turizm endüstrisine yönelik ciddi bir talep artışı olacağı varsayılmaktadır. Bu noktada turizm işletmeleri ve destinasyon yönetim örgütlerinin yöneticilerinin Covid-19 sonrasına yönelik çalışmaları önem arz etmektedir. Teknoloji ve sağlık yatırımlarının arttırılması

gerekmektedir. Atık yönetimi ve hijyen üzerinde durulması gereken konular olacaktır. İç turizm pazarına yönelik planlar yeni döneme yönelik olarak gözden geçirilmelidir. Doluluk oranlarından çok, destinasyon seçiminde başlıca rolü üstlenecek güvenli ve sağlıklı tatili sağlayabilecek düzenlemeler üzerinde durulmalıdır.

Kaynakça

- Baker, D. M. (2015). Tourism and the Health Effects of Infectious Diseases: Are There Potential Risks for Tourists. *International Journal of Safety and Security in Tourism/Hospitality*, 12, 1-17.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Çakır, P. ve Barakız, M. (2020). Korana Virüs Sürecinin Turizm Sektörüne Etkisi ve Salgına Karşı Alınan Tedbirler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 313-332.
- Dünya Turizm Örgütü (2021a). International Tourism Highlights 2020 Edition. Erişim: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2021)
- Dünya Turizm Örgütü (2021b). Why Tourism? Erişim: <https://www.unwto.org/why-tourism> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2021)
- Dünya Turizm Örgütü (2020). Impact Assesstment of the Covid-19 Outbreak on International Tourism. Erişim: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2021)
- Fyall, A. (2011). Destination Management: Challanges and Opportunities. Wang, Y. ve Pizam, A. (Ed.), *Destination Marketing and Management Theories and Applications* içinde (s. 340-357). Oxfordshire: CABI.
- Foris, D., Florescu, A., Foris, T. ve Barabas, S. (2020). Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques. *Sustainability*, 12, 1-20.
- Fuch, F. ve Pizam, A. (2011). The Importance of Safety and Security for Tourism Destinations. Wang, Y. ve Pizam, A. (Ed.) *Destination Marketing and Management Theories and Applications* içinde (s. 300-313). Oxfordshire: CABI.
- Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Oxford: Elsevier.

- Henderson, J. (2007). International Tourism and Infectious Disease: Managing the SARS Crisis in Singapore. Laws, E., Prideaux, B. ve Chon, K. (Ed.) *Crisis Management in Tourism* içinde (s. 186-199). Oxon: CABI.
- Horwath [HTL] (2021). Home. Erişim: <https://horwathhtl.com/> (Erişim Tarihi: 14 Ekim 2021)
- Horwath [HTL] (2020). Covid-19 Recovery Road Map. Erişim: <https://horwathhtl.com/publication/recovery-roadmap-destination-management-marketing-perspective/> (Erişim Tarihi: 4 Nisan 2021)
- Kozak, N. ve Kozak, M. (2019). *Tourist Destination Management Instruments, Products and Case Studies*. Switzerland: Springer.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Ana Sayfa. <https://www.ktb.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 1 Mayıs 2021)
- Leiper, N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: RNIT Press.
- Lyon, A. ve Worton, A. (2007). A Proposed Model for Tourism Crisis Management: the UK's Foot and Mouth Disease Crisis Analysed. Laws, E., Prideaux, B. ve Chon, K. (Ed.), *Crisis Management in Tourism* içinde (s. 200-216). Oxon: CABI.
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Oxon: Routledge
- Ozbay, G., Sariisik, M. ve Ceylan, V. (2021). A Comparative Evaluation between the Impact of Previous Outbreaks and COVID-19 on the Tourism Industry. *International Hospitality Review*, 1-18.
- Page, S. (2007). *Tourism Management Managing for Change* (Second Edition). Oxford: Elsevier.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*. Oxford: Elsevier.
- Pennington-Gray, L. ve Pizam, A. (2011). Destination Crisis Management. Destinations. Wang, Y. ve Pizam, A. (Ed.), *Destination Marketing and Management Theories and Applications* içinde (s. 314-325). Oxfordshire: CABI.
- Scaglione, M. (2007). Post-Crisis Forecasting: Better Make Haste Slowly. Laws, E., Prideaux, B. ve Chon, K. (Ed.), *Crisis Management in Tourism* içinde (s. 13-31). Oxon: CABI.
- Skare, M., Soriano, D. R. ve Porada-Rochon, M. (2021). Impact of COVID-19 on the Travel and Tourism Industry. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 1-14.
- TÜRSAB (2020). Covid 19 Sürecinde Türkiye ve Dünya Turizmi Değerlendirmesi. Erişim:

<https://www.tursab.org.tr/duyurular/covid-19-surecinde-turkiye-ve-dunya-turizmi-degerlendirmesi> (Erişim Tarihi: 3 Mart 2021)

Wang, Y. (2011). Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structure. Wang, Y. ve Pizam, A. (Ed.), *Destination Marketing and Management Theories and Applications* içinde (s. 1-20). Oxfordshire: CABI.

4848 Nolu Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun (2003). Erişim: <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4848.pdf> (Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2021)

Ek beyan

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.