

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PANDEMİ SÜRECİNDE KOBİLERDE MALİ KRİZ YÖNETİMİ:
ELAZIĞ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muhammet Furkan BULUŞ

**Danışman
Prof. Dr. Mehmet ERSOY**

ARTVİN - 2024

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “**Pandemi Sürecinde KOBİ’lerde Mali Kriz Yönetimi: Elazığ rneği**” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim. Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi de beyan ederim. Tezimin kğıt ve elektronik kopyalarının Artvin oruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-ğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin oruh niversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ... ay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu srenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

... /... /2024

İmza

Muhammet Furkan BULUş

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ERSOY danışmanlığında, Muhammet Furkan BULUŞ tarafından hazırlanan çalışma 10/05/2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği/oy çokluğu ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Mehmet ERSOY	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR	İmza:.....
Jüri Üyesi	: Doç. Dr. Neşe Çoban ÇELİKDEMİR	İmza:.....

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

...../...../.....

Prof. Dr. Mustafa Çağatay Korkmaz
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ	VII
KISALTMALAR.....	VIII
ÖZET	IX
SUMMARY	X
ÖN SÖZ	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı	4
1.1.1. KOBİ'nin Türkiye'de Tanımı	5
1.1.2. Seçilmiş Ülkelere Göre KOBİ Tanımının Açıklanması	6
1.2. KOBİ'lerin Önemleri.....	9
1.3. KOBİ'lere Ait Yaygın Özellikler	10
1.4. KOBİ'lerin Pozitif ve Negatif Tarafları	11
1.4.1. KOBİ'lerin Pozitif Tarafları	11
1.4.2. KOBİ'lerin Negatif Tarafları	12
1.5. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Ekonomik Yapıya Etkileri	13
1.5.1 Türkiye'nin Ekonomik Yapısında KOBİ'lerin Bulunduğu Yer	13
1.5.2. Türkiye Ekonomisinde KOBİlerin Karşılaştığı Finansal Sorunlar.....	14
1.5.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Yapıya Etkileri	17

1.5.3.1. KOBİ'lerin İstihdama Etkileri	17
1.5.3.2. KOBİ'lerin Bölgesel Gelişmeye Etkileri	19
1.5.3.3. KOBİ'lerin Gelir Yayılımına Etkileri	20
1.5.3.4. KOBİ'lerin Ekonomik Yapıya İlişkin Diğer Etkileri.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

2. KRİZ VE KRİZ SÜRECİ.....	22
2.1. Kriz Kavramı	22
2.2. Krizlerin Temel Özellikleri.....	33
2.3. Krizin Sebepleri	34
2.3.1. Dış Çevre Etkenleri.....	35
2.3.2. İşletme İçi Etkenler	37
2.3.3. Diğer Sebepler	39
2.4. Krizin Şiddeti ve Kriz Süreci.....	40
2.4.1. Krizin Gelişim Dönemi - Körelme	40
2.4.2. Harekete Geçememek	41
2.4.3. Hatalı Karar ve Eylemler	41
2.5. Kriz Dönemi	42
2.6. Krizin Son Bulması.....	42
2.7. Kriz Yönetimi	43
2.7.1. Kriz Sürecinde Yönetimin Tanım ve Kapsamı.....	43
2.7.2. Kriz Yönetiminin Kapsam ve Tanımı.....	43
2.8. Kriz Yönetim Süreci	44
2.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması	44
2.8.2. Krize Hazırlık ve Önleme	45
2.8.3. Krizin Denetim Altında Tutulması	46
2.8.4. Denge Durumuna Dönüş	47

2.8.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	48
2.8.6. KOBİ’lerde Kriz ve Kriz Yönetimine İlişkin Literatür	48
2.9. Covid-19 Pandemi Döneminde KOBİlerin Mali Kriz Yönetimi.....	52
2.9.1. Covid-19 Pandemisinin Tanımı ve Ekonomik Etkileri	52
2.9.1.1. Covid-19 Pandemisinin Tanımı	52
2.9.1.2. Covid-19 Pandemisinin Ekonomik Etkileri	53
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR	55
3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	55
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	55
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi	55
3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	56
3.1.4. Verilerin Analizi	57
3.2. Araştırmanın Bulguları	57
3.2.1. Genel Bilgiler.....	57
3.2.2. Covid-19 Pandemisinin Tekstil Sektörüne, İşletmelere ve Operasyonlara Etkisine İlişkin Bulgular	58
3.2.3. Finansal Görünüme İlişkin Bulgular	62
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKLAR.....	75
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	87

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 : Bazı Ülkeler Açısından KOBİ Tanımlamalarında Önemli Olan Unsurlar	4
Tablo 2 : İngiltere ve KOBİ Tanımı	6
Tablo 3 : İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOBİ Tanımı	7
Tablo 4 : Fransa ve KOBİ Tanımı	7
Tablo 5 : İtalya ve KOBİ Tanımı.....	8
Tablo 6 : Almanya ve KOBİ Tanımı	8
Tablo 7 : Japonya ve İmalat Sanayi Ölçek Bazlı KOBİ Tanımı	9
Tablo 8 : KOBİ'lerin Sınıflandırılması	13
Tablo 9 : Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması	46
Tablo 10: Görüşmecilerin ve İşletmelerin Bilgileri.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Büyüklük Gruplarına Göre Temel Göstergelerin Oransal Dağılımı (%), 2021	14
Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci	44



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
G1-G2	: Görüşmeci 1 – Görüşmeci 2
IMF	: Uluslararası Para Fonu
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
SARS-CoV-2	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	: Weaknesses , Strengths , Threats , Opportunities
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
2019-nCoV	: Yeni Koronavirüs 2019

ÖZET

PANDEMİ DÖNEMİNDE KOBİLERDE MALİ KRİZ YÖNETİMİ: ELAZIĞ ÖRNEĞİ

KOBİLER (küçük ve orta ölçekli işletmeler), ülke ekonomilerinde sosyo-ekonomik kalkınma açısından önemli dinamikleri oluşturmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gerek ulusal gerekse küresel çapta etki gösteren çeşitli krizlerden etkilenmektedir. 2020 yılında Çin’de başlayan kısa süre içerisinde küresel çapta etkisini gösteren Covid-19 pandemisi son yıllarda işletmeleri olumsuz yönde etkileyen krizlerden biri olmuştur. Daha önce yaşanan salgın hastalıklara oranla Covid-19 pandemisinin işletmeler ve ülke ekonomileri üzerindeki etkisi daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Pandeminin, gerek sosyal gerekse ekonomik boyutta etkileri çalışmacılar için merak edilen bir konu olmuş ve etki boyutlarının saptanıp, ortaya konulması adına araştırmalar yapmaya sevk etmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmamızda Elazığ İl’inde hizmet sektöründe faaliyet gösteren 20 KOBİ yöneticisi ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda, Covid-19 pandemisinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki etkisinin işletmelerin faaliyet türüne ve iş modellerine göre değişkenlik gösterdiğini, temizlik, sağlık ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin süreci diğer işletmelere göre daha rahat atlattıkları tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni bu işletmelerin nakit durumu, stokları, ticari alacakları ve borçları, gelirleri, işletmelerin öz kaynak yapıları, maliyet kalemleri, pandemi sürecini yönetme becerileri ve tasarruf meyilleri ile sektörel faaliyet avantajları olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, Pandemi, Kriz, KOBİ, Ekonomi.

SUMMARY

FINANCIAL CRISIS MANAGEMENT IN SMES DURING THE PANDEMIC: ELAZIĞ EXAMPLE

SMEs (small and medium-sized enterprises) constitute important dynamics in terms of socio-economic development in country economies. Small and medium-sized businesses are affected by various crises that affect both nationally and globally. The Covid-19 pandemic, which started in China in 2020 and quickly affected the world, has been one of the crises that has negatively affected businesses in recent years. It is stated that the Covid-19 pandemic has a greater impact on businesses and country economies compared to previous epidemics. The effects of the pandemic, both socially and economically, have been a matter of curiosity for researchers and have prompted research to determine and reveal the impact dimensions. In our study conducted for this purpose, data was collected using face-to-face interview method with 20 SME managers operating in the service sector in Elazığ Province. As a result of the interviews, it has been determined that the impact of the Covid-19 pandemic on businesses operating in the service sector varies depending on the type of activity and business models of the businesses, and that businesses operating in the cleaning, health and pharmaceutical sectors have overcome the process more easily than other businesses. The reason for this situation has been determined as the cash position of these businesses, stocks, trade receivables and debts, revenues, equity structures of the businesses, cost items, their ability to manage the pandemic process and their tendency to save, as well as sectoral activity advantages.

Keywords: Covid-19, Pandemic, Crisis, SMEs, Economy.

ÖN SÖZ

Tez çalışmam sürecinde kendisi ile çalışmaktan mutlu olduğum değerli danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ERSOY'a bana güvenip yol gösterdiği, hiçbir zaman desteğini esirgemediği, anlayışı, hoşgörüsü ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim. Her zaman yanımda olan, süreç boyunca motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan, eksik kaldığım her konuda beni tamamlayan ve bu süreçte bana hep güç veren değerli hocam Öğr. Gör. Fatma NALBANT'a teşekkür ederim.

Tez yazım süresince ve hayatımın her anında beni hiç yalnız bırakmayan, bana benden çok inanan Sevgili Aileme desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Tez süreci boyunca benden inançlarını ve desteklerini bir an bile eksik etmeyen değerli canım arkadaşlarım Fatma Gökçe EKİCİ'ye, Burak ÇANAKCI'ya ve Anıl KİTKİT'a vermiş oldukları desteklerden dolayı teşekkür ederim. Bu süreçte bulunmama ve süreci tamamlamama yardımcı ve destek olan tüm KOBİ yetkilileri ve işleme sahiplerine, bütün çalışma arkadaşlarıma ve hocalarıma, eğitim hayatım boyunca bulunan ve engelleri aşmamı sağlayan isimlerini tek tek yazamadığım herkese teşekkür ederim.

Muhammet Furkan BULUŞ

ARTVİN 2024

GİRİŞ

Günümüzde küresel ekonomide, KOBİ'ler (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler), ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve yenilikçilik gibi birçok alanda ülke ekonomileri için önemli ve büyük bir rol oynamaktadır. İşletmelerin devamlılığını sağlaması, günümüzde eski dönemlere oranla artan rekabet, ürün çeşitliliğindeki artış, piyasaların hareketliliği ve mevcut piyasada meydana gelen değişimler ile çok daha zorlu hâle gelmiştir.

KOBİ'ler faaliyetlerine devam ederken ekonomik kriz başta olmak üzere yaşanan pandemi gibi farklı krizlerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin krizleri etkili bir şekilde yönetebilmeleri için ilk adım, karşılaştıkları zorlukların ne olduğunu anlamaları gerekmektedir. Yaşanan krizler işletmelerin faaliyetlerini, performansını ve verimliliğini olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. KOBİ'lerin kriz dönemlerinde büyük işletmelere oranla ekonomik anlamda daha çok etkilendiği görülmektedir. Çünkü büyük işletmeler kriz dönemleri için olası senaryolar düşünürken, KOBİ'ler ekonomik anlamda iyi dönemlerinde, kriz yaşanabilme ihtimalini göz ardı ederek olası bir kriz için herhangi bir hazırlık yapma tecrübesine ve bilgisine sahip olmayabilmektedirler.

Bu bağlamda hazırlanan tez çalışmasında, pandemi döneminde KOBİ'lerin mali kriz yönetimini nasıl gerçekleştirdiği Elazığ ili örneğinde ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde Türkiye ve seçilmiş ülkelere göre KOBİ kavramının tanımlamalarına, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin önemi, yararları ve zararları ile Türkiye ekonomisinde KOBİ'lerin yeri ve önemine yer verilmektedir. İkinci bölümde kriz kavramı ve süreci detaylı bir şekilde ele alınarak, krizin temel özellikleri, nedenleri incelenerek ve kriz yönetimi kavramı üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise Elazığ'da KOBİ'lerin pandemi sürecinde karşılaştığı mali krizleri ve bu krizlere nasıl müdahale ettiklerinin ortaya koyulabilmesi amacıyla yirmi KOBİ'nin yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşme yöntemi sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Yapılan derinlemesine görüşme yönteminin KOBİ'lerin finansal dirençleri ve kriz yönetimi stratejilerinin anlaşılmasına katkı sağlayarak, işletmelerin gelecekteki benzer durumlarla başa çıkma becerilerini güçlendirmeye yönelik öneriler geliştirilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde KOBİ'lerin kriz yönetimlerine ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Zemtsov ve Tsareva'nın (2020) çalışması, pandeminin

özellikle Rusya'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisini değerlendirerek, nakit açığının artmasıyla ilgili bir perspektif sunmaktadır. Bu çalışma, büyük şehirlerdeki işletmelerin çevrimiçi rejime geçişte yaşadığı zorlukları ve iflas riskini ele almaktadır. Özellikle, işletmelerin gelirlerine, istihdam durumuna ve kredi erişimine odaklanarak, krizin işletmeler üzerindeki etkisini çok yönlü olarak analiz etmektedir. Bu çalışmanın özgün değeri, Rusya'daki KOBİ'lerin pandemi krizini nasıl deneyimlediğine dair kapsamlı bir değerlendirme sunmasıdır.

Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A. ve Timmis'in (2020) yapmış oldukları çalışma, pandeminin küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerindeki etkisini uluslararası bir perspektifle ele almaktadır. Özellikle, düşük ve orta gelirli ülkelerdeki KOBİ'lerin krizle başa çıkma stratejilerini ve bu stratejilerin etkililiğini değerlendirmektedir. Bu çalışma, krizin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini özellikle gelirler, istihdam ve işletme kapanmaları üzerinden incelerken, aynı zamanda bu işletmelerin desteklenmesi ve gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmaları için politika önerileri sunmaktadır. Bu çalışmanın özgün değeri, düşük ve orta gelirli ülkelerdeki KOBİ'lerin pandemi krizine yanıtlarını anlamak için geniş bir veri setini analiz etmesidir.

Yarmolenko'nun (2021) çalışması, Ukrayna'daki pandemi sürecindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin durumunu ele almaktadır. Özellikle, Ukrayna hükümetinin pandemiye yanıt olarak uyguladığı politika önlemlerini ve bu önlemlerin etkilerini incelerken, KOBİ'lerin krizle başa çıkma stratejilerini ve işletme performanslarını analiz etmektedir. Bu çalışmanın özgün değeri, Ukrayna'daki KOBİ'lerin pandemi krizine karşı alınan politika önlemlerine yanıtını ve bu önlemlerin etkililiğini değerlendirmesidir. Bu çalışmalar, ulusal ve uluslararası literatürde pandemi dönemindeki KOBİ'lerin durumunu ve krizle başa çıkma stratejilerini anlamak için önemli bir katkı sunmaktadır.

Bu tez çalışmasının özgün değeri ise pandemi döneminde KOBİ'lerin mali kriz yönetiminin ortaya koyulması için Elazığ ilinin örneklem olarak seçilmesidir. Orhan ve Ünsaldı (2005) tarafından belirtildiği üzere, Elazığ bölgesi ekonomik açıdan gelişmiş illerden biridir. Planlı kalkınma sürecinin başlamasından sonra, bölgesel sanayi yatırımlarını çekmek, tüketimi artırmak ve ülke ekonomisine katkı sağlamak amacıyla küçük sanayi siteleri ve organize sanayi bölgeleri kurulmuştur. Bu girişimler, ilde yer alan küçük ve orta seçeneklerin bir araya getirilmesiyle daha güçlü bir ekonomik altyapı oluşturulmasına olanak sağlamıştır (Orhan ve Ünsaldı, 2005: 182). Ayrıca ulusal literatür incelendiğinde bu

amaç doğrultusunda Elazığ ili örneğinde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla Covid 19 pandemisinin hizmet sektöründeki işletmeler üzerindeki etkilerini ortaya koymak için Elazığ ilinde saha çalışması yapılmıştır. Yapılan saha araştırması seçilen işletmelerin pandemi sürecini nasıl yönettiklerine dair ve kriz yönetimi stratejileri hakkında değerli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, çalışmanın Elazığ örneği üzerinden yapılması, bu konuda literatürde sınırlı olan bilgileri artırma ve bölgesel özelliklere göre kriz yönetimi stratejilerini anlamak için önem taşımaktadır. Bu çalışma, KOBİ'lerin kriz dönemlerinde karşılaştığı zorlukları anlamak ve gelecekte benzer durumlarla başa çıkabilmek için önemli bir kaynak olabilir. Bu nedenle, çalışmanın özgün değeri, pandemi döneminde KOBİ'lerin mali kriz yönetimi üzerine yapılan bu detaylı ve bölgesel odaklı analizidir. Hazırlanan tez çalışmasının pandemi döneminde KOBİ'lerin çeşitli kontekstlerdeki deneyimlerini kapsamlı bir şekilde incelemeleri ve bu deneyimlerin gelecekteki krizlerle başa çıkma stratejileri için önemli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Büyük ölçekli işletmelerin yerine getiremediği bazı fonksiyonları yerine getiren ve ülke ekonomisinin dinamik unsurları arasında yer alan KOBİ'ler (küçük ve ortak ölçekli işletmeler) ülkelerin ekonomik yapıları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle KOBİ'leri detaylı bir şekilde ele alarak önemini vurgulamamız gerekmektedir. Tez çalışmasının bu kısmında KOBİ kavramının çeşitli ülkelerdeki ve Türkiye'deki tanımlarına yer verilmesinin ardından, KOBİ'lerin genel özellikleri üzerinde durularak işlevleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı

Ülkelerin gelişmişlik durumlarına göre KOBİ kavramının tanımında farklılıklar olduğu ifade edilebilir. Özellikle gelişmiş ülkelerde, işletmelerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilme gücü iç piyasada varlığını sürdürebilmek için gereken asgari standartlar ve ülkelerin KOBİ'leri desteklemek için ayırdıkları kaynak miktarına bağlı olarak KOBİ kavramının tanımının değiştiği görülmektedir (Alpugan, 1994: 3-4). KOBİ kavramının tanımlanması, ülkeden ülkeye apayrı anlamlar bulundurmakta ve birden fazla ülke açısından değişken açılara göre literatürde KOBİ tanımlarının olduğu karşımıza çıkmaktadır. İlerlemiş ülke konumunda olanlar, KOBİ tanımını belirlerken işletmenin çalışmakta olan kişi sayısı, toplam aktif büyüklüğü, toplam satışları, ortaklık yapısının bağımsızlık düzeyi ve pazar payını tek başına veya bir arada göz önünde bulundurmaya tercih etmektedir. Ülkelerin, KOBİ tanımlarını oluştururken dikkate aldıkları unsurları aşağıda Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Bazı Ülkeler Açısından KOBİ Tanımlamalarında Önemli Olan Unsurlar

ÖLÇÜTLER	SERMAYE	İŞÇİ SAYISI	CİRO + SERMAYE + İŞÇİ SAYISI
ÜLKELER	Bangladeş	Brezilya	AB
	Endonezya	Malezya	ABD
	Gana	OECD	Filipinler
	Hindistan	Tayland	Japonya
	Nepal		Peru
	Nijerya		Sudan
	Kenya		Türkiye
	Srilanka		Venezüella

Kaynak: Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000: 156.

Tablo 1'de ülkelerin KOBİ tanımlamalarını belirlerken göz önünde bulundurdıkları unsurlar yer almaktadır. Bangladeş, Endonezya, Gana, Hindistan, Nepal, Nijerya, Kenya ve

Srilanka’da KOBİ tanımlaması yapılırken sermaye büyüklükleri dikkate alınırken, Brezilya, Malezya, OECD ülkeleri ve Tayland’da işçi sayıları göz önünde bulundurulmaktadır. AB ülkeleri, Amerika Birleşik Devletleri, Filipinler Cumhuriyeti, Japonya, Peru Cumhuriyeti, Sudan, Türkiye Cumhuriyeti ve Venezuela’da ise Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin tanımları yapılırken KOBİ’lerin cirosu, sermayesi ve işçi sayısı birlikte değerlendirilmektedir.

1.1.1. KOBİ’nin Türkiye’de Tanımı

Türkiye’de KOBİ tanımlamaları, nicel özelliklere dayalı olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, farklı kurumlar tarafından işletmenin büyüklüğünü belirlemek için çalışan sayısı, yatırım miktarı, toplam ciro gibi çeşitli faktörler göz önünde bulundurulur ve bu tanımlamalar genellikle sektörel farklılıkları da dikkate alır (Müslümov, 2012: 43).

KOBİ tanımlamalarına Türkiye özelinde bakıldığında, bir işletmenin KOBİ kapsamında değerlendirilmesi için personel sayısına ilişkin üst sınır kuruluşlara ve kuruluşların belirlediği yöntemlere göre farklılıklar arz etmektedir. Ayrıca Türkiye’de KOBİ tanımlamaların genel olarak Avrupa Birliği (AB) standartlarına uygun olması gerekmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 111). Türkiye’de KOBİ’ler “*mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükte işletme*” olarak üçe ayrılmaktadır. İşletmelerin özelliklerine aşağıda yer verilmektedir.

- *Mikro İşletme:* Mikro işletmeler, toplam bulunan personel sayısı 10 kişiden fazla olmayacak ve mali kriter noktasından toplam yıl bazlı ciro miktarı 10 Milyon Türk Lirası’nı aşmayan yapısal olarak son derece küçük işletmelerdir.
- *Küçük İşletme:* Küçük işletmeler, toplam bulunan personel sayısı 50 kişiden fazla olmayacak ve mali kriter noktasından toplam yıl bazlı ciro miktarı 100 Milyon Türk Lirası’nı geçmeyen işletmeler olarak ifade edilmektedir.
- *Orta Büyüklükte İşletme:* Orta büyüklükte işletmeler, toplam çalışan sayısı 250 fazla olmayacak ve mali kriter noktasından toplam yıl bazlı ciro miktarı 500 Milyon Türk Lirası’nı geçmeyen işletmeler olarak ifade edilmektedir.

1.1.2. Seçilmiş Ülkelere Göre KOBİ Tanımının Açıklanması

Avrupa Birliği

Avrupa Birliğinin ekonomik yapısında KOBİ'ler büyük yer kaplamaktadırlar. KOBİ'ler, ekonomi yapısına sundukları yeniliklerle ve işe alma fırsatları ile ekonomik yapı için vazgeçilmez bir rol oynamaktadır.

Avrupa Birliği (AB) kriterlerine göre değerlendirildiğinde, AB üye ülkelerinde toplamda 23 milyon KOBİ bulunmaktadır ve bu işletmeler sayesinde 75 milyon kişiye iş imkanı sağlanmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin içinde bulundukları toplam istihdam oranı %99'dur.

Avrupa Birliği, KOBİ tanımlarına ilişkin çalışmaların ülkeler arasında anlam karmaşasını önlemek ve ortak değerler oluşturmak amacıyla 1996 yılında başlamış, 1997 yılında AB Tavsiye Kararları yayımlanmıştır. Bu sayede Avrupa Birliğine dahil olan ülkeler için geçerli bir KOBİ tanımı oluşturulmuştur. Bu tavsiye kararları 1998 yılında sürece dahil olmuş ve tüm AB bağlı olan ülkelerde kullanılmaya başlamıştır (AB Komisyonu, 2003).

İngiltere

İngiltere'de KOBİ'lerin faaliyetlerini sürdürebilme kriterleri Şirketler Kanunu'nda ifade edilmektedir. Söz konusu kanuna göre aşağıda Tablo 2'de gösterilen kriterlerden en az ikisinin karşılanması KOBİ'lerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gerekli kriterlerdir.

Tablo 2: İngiltere ve KOBİ Tanımı

ÖLÇEK	İŞÇİ SAYISI	CİRO	TOPLAM BİLANÇO
Küçük Ölçekli İşletme	1-49 İşçi	5.6 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az	2.8 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az
Orta Ölçekli İşletme	50-250 İşçi	22.8 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az	11.4 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 119.

Ayrıca, İngiltere'de KOBİ'lerle ilgili istatistiksel veriler oluşturulurken, İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından belirlenen Tablo 3'te yer alan açıklamaların kullanılma süreci desteklenmektedir.

Tablo 3: İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOBİ Tanımı

İŞLETME TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI
Mikro İşletme	1 - 9
Küçük Boy İşletme	10 - 49
Orta Boy İşletme	50 - 249
Büyük Boy İşletme	250 ve üzeri

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 120

Fransa

Fransa'da, KOBİ'ler işletme sahiplerinin bireysel olarak ekonomik, teknik, sosyal ve yasal gereklilikleri doğrudan üstlendiği işletmeler olarak ifade edilmektedir (Ulaş, 2004: 180). Ayrıca, Fransa'da çalışmakta olan kişi sayısı temel alınarak yapılan KOBİ tanımı ile ilgili açıklamalar Tablo 4'te belirtilmektedir.

Tablo 4: Fransa ve KOBİ Tanımı

İŞLETME TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI
Küçük Boy İşletme	10 - 49
Orta Boy İşletme	50 - 249
Büyük Boy İşletme	250 ve üzeri

Kaynak: Ulaş, 2004: 181.

İtalya

İtalya'da KOBİ'ler iki temel kriter açısından “*çalışan sayısı ve sabit sermaye yatırımı*” temelinde tanımlanmakta ve sınıflandırılmaktadır. Ayrıca işletmelerde profesyonel bir yöneticinin bulunup bulunmadığı kıstası da göz önünde bulundurularak KOBİ tanımlaması yapılmakta ve “*büyük ölçekli işletme*” olarak değerlendirilirler. İtalya'da, bir işletmenin profesyonel bir yöneticiye sahip olması durumunda, bu işletme “Büyük Ölçekli İşletme” olarak kabul edilirken, profesyonel bir yöneticiye sahip olmayan işletme “KOBİ” olarak tanımlanır (Akgemci, 2001: 45). Bu bağlamda, “İtalya ve KOBİ Tanımı” ile ilgili belirlemeler aşağıda Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: İtalya ve KOBİ Tanımı

İŞLETME TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI
Mikro Boy İşletme	1 - 19
Küçük Boy İşletme	20 - 99
Orta Boy İşletme	100 - 249
Büyük Boy İşletme	250 ve üzeri

Kaynak: Akgemci, 2001: 47

Almanya

Almanya'da KOBİ'ler; farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine, yıllık ciro düzeylerine ve istihdam ettikleri çalışan sayısına göre tanımlanmaktadır (Bağrıaçık, 2009: 99). Ayrıca, "AB Uyum Yasaları" açısından tanımlamalar aşağıda Tablo 6'da yer verilen yönergeler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Tablo 6: Almanya ve KOBİ Tanımı

İŞLETME TANIMI	ÇALIŞAN SAYISI
Küçük Boy İşletme	20 - 99
Orta Boy İşletme	100 - 249

Kaynak: Bağrıaçık, 2009: 101

Amerika Birleşik Devletleri

ABD'de KOBİ'ler; faaliyet gösterdikleri sektör, istihdam ettikleri çalışan sayısı ve yıllık satış tutarı gibi faktörlere bağlı olarak tanımlanır. Ayrıca, ABD ekonomisinin genel özellikleri dikkate alınarak, belirli dönemlerde KOBİ tanımlamaları revize edilmektedir (Türkoğlu, 2002: 133).

Japonya

Japonya'da KOBİ'lerin tanımlanması üç sektör bağlamında önem taşımaktadır. Bunlar, sanayi, ticaret ve hizmet sektörleridir. BU açıdan KOBİ tanımı faaliyet gösterdikleri sektör, istihdam ettikleri çalışan sayısı ve işletme sermayesine göre belirlenmektedir (Ersöz, 2010: 35). Aşağıda Tablo 7'de sektör, çalışan sayısı ve sermaye miktarlarına ilişkin göstergelere yer verilmektedir.

Tablo 7: Japonya ve İmalat Sanayi Ölçek Bazlı KOBİ Tanımı

SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	SERMAYE MİKTARI
Sanayi Sektörü	300 Kişiye Kadar	100 Milyon Yeni'nden Az
Ticaret Sektörü	100 Kişiye Kadar	30 Milyon Yeni'nden Az
Hizmet Sektörü	50 Kişiye Kadar	10 Milyon Yeni'nden Az

Kaynak: Ersöz, 2010: 37.

1.2. KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler, hem dünya genelinde hem de Avrupa Birliği (AB) üye ülkelerinde istihdamın önemli bir kısmını sağlamaları nedeniyle büyük bir öneme sahiptirler (Ay ve Talaşlı, 2007: 175). Bu durum, KOBİ'lerin sadece ekonomik kalkınmaya değil, aynı zamanda sosyal refaha da katkıda bulunduğunu gösterir. KOBİ'lerin önemini gösteren bazı önemli özellikler şunlardır:

Hızlı Uyum Yeteneği: KOBİ'ler, büyük sanayi işletmelerine göre hızlı bir şekilde değişen şartlara uyum gösterebilmektedirler. Çünkü KOBİ'ler esnek yapıya sahiptirler (Ulaş, 2004: 180). Bu esnek yapı sayesinde KOBİ'ler, değişen müşteri taleplerine ve pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verebilirler.

Özel Üretim Yeteneği: Esnek yapıları sayesinde KOBİ'ler, özel üretim yapma yeteneğine sahiptirler, bu da müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Emir, Sevim ve Arslantürk, 2012: 123). Özel üretim imkanı, KOBİ'lere pazarda farklılaşma ve rekabet avantajı sağlar.

Girişimciliği Destekleme: KOBİ'ler, devlet teşvikleri ile girişimciliği desteklemekte önemli bir rol oynarlar. KOBİ'lerin varlığı, yeni iş fikirlerinin hayata geçirilmesini ve yeni işyerlerinin açılmasını teşvik eder. Bu durum, ekonomik kalkınmayı ve işsizlikle mücadeleyi destekler.

Ürün Farklılaştırma: Kişiye özel üretim yapabilen KOBİ'ler, ürün farklılaştırma konusunda avantajlıdır. Büyük işletmelerin üretmek istemediği veya üretmediği ürünlerin üretilmesi, KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilir. Bu durum, ürün çeşitliliğini artırır ve tüketicilere daha fazla seçenek sunar.

Ara Ürün Üretimi: Büyük işletmelerin üretmek istemediği veya üretmediği ara ürünleri üretme konusunda KOBİ'ler önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'ler tarafından üretilen ara ürünler, büyük işletmelerin üretim süreçlerini hızlandırır ve maliyetleri düşürür.

Ekonomik Dalgalanmalara Uyum: Bu özellikler, KOBİ'lerin ekonomik dalgalanmalara hızla uyum sağlama yeteneklerini göstermektedir. Bu, KOBİ'lerin esnek yapısının bir göstergesidir. KOBİ'lerin bu özelliği, ekonomik istikrara katkıda bulunur ve krizlere karşı direnci artırır.

Genel Katkı: Genel açıdan KOBİ'lerin ekonomiye katkıları ve getirdiği değerler sıralanacak olursa (Oktay ve Güney, 2002: 3-4):

- KOBİ'ler, hızlı bir şekilde gelişimlere uyum sağlama yetenekleri sayesinde müşteri taleplerine hızla yanıt verebilirler.
- KOBİ'ler, devlet teşvikleri ile girişimciliği desteklemekte önemli bir rol oynarlar.
- Kişiyi özel üretim yapabilen KOBİ'ler, ürün farklılaştırma konusunda avantajlıdır.
- Büyük işletmelerin üretmek istemediği veya üretmediği ara ürünleri üretme konusunda KOBİ'ler önemli bir yere sahiptirler.

1.3. KOBİ'lere Ait Yaygın Özellikler

KOBİ'ler ayrı ayrı ele alındığında küçük ekonomik birimlerdir bu yüzden ekonomiye katkılarının önemsiz olduğu veya azımsanacak ölçüde olacağı düşünülebilir. Ancak KOBİ'leri birlikte değerlendirdiğimizde ekonomi içerisindeki payları, mevcut ekonomiye ve sosyal hayata katkıları oldukça önemlidir. Ekonomik ve sosyal kalkınmaya etkileri açısından KOBİ'lerin öne çıkan özellikleri (Palas, 1996: 23-25 akt; Kayral, 2008: 8):

- Yapısal olarak küçük ölçekli firmalar daha az maliyetli ve daha fazla miktarda çalışan işçi sayısı sağlamaktadır. Bu özellikleri ile toplam istihdam için denge unsuru olmaktadır.
- KOBİ'ler esnektir, bu sayede büyük ölçekli işletmelere oranla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler.
- Daha düşük miktarlarda sermaye ile kurulurlar.
 - Yeni girişimcilerin yetişmesine uygun ortam sağlarlar.
 - Pek çok kişiye mesleki ve teknik açıdan eğitim olanağı da sağlarlar
 - Bölgelerarası dengeli kalkınmaya olumlu etkileri vardır.

- Büyük ölçekli sanayiler açısından önemlidirler. Tamamlayıcı ve destekleyici olarak sektörde rol alırlar.

- Pazar ekonomilerine hızlıca adapte olurlar.

- Tekelciliğe karşı korumada etkilidirler.

- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgari seviyeye indirirler.

- Ülke talebinin karşılanmasında ekonomiye katkıları oldukça yüksektir.

1.4. KOBİ'lerin Pozitif ve Negatif Tarafları

Türkiye’de aktif rol oynayan KOBİ’ler ülke ekonomisinin temel unsurlarını gerçekleştirmektedir. Yapıları gereği KOBİ’ler büyük işletmelere göre belirli avantaj ve dezavantajlara sahiptir.

1.4.1. KOBİ'lerin Pozitif Tarafları

Sağlıklı yapıya sahip olan KOBİ’ler, ülke ekonomileri için vazgeçilmez olmuşlardır. Doğru stratejik hamleler ile bu avantajlarını etkili bir şekilde kullanarak KOBİ’ler ekonomide daha büyük bir yer edinebilirler. KOBİ’lerin sahip olduğu avantajları sıralamamız gerekirse;

- Faaliyette bulundukları pazarda müşterileri ile daha etkili ve yakından iletişim sağlayabildiklerinden taleplere uygun kişiye özel üretim yapabilmesi,

- Üretim kapasitesinin küçük olması nedeniyle sabit giderlerinin az olması ve üretim maliyetlerinin düşük olması (Akkuş, 2009: 13-14),

- Büyük işletmelere oranla müşteri ile kurulan bağ nedeniyle aidiyet duygusunun yüksek olması,

- Maddi imkanları dahilinde teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek uygulamaya geçirebilmeleri (Aypek ve Yatbaz, 2013: 14),

- Yönetim ve personel takibinin kolay olması,

- Tasarrufa meyilli olmaları, yatırım yaptıklarında öz sermayelerine öncelik vermeleri,

- Tam rekabet piyasasının özelliklerini taşıyan piyasada varsayım gereği çok sayıda satıcı bulunmakta oluşan rekabet ortamı ile tekelleşmenin engellenmesinin sağlanmaktadır (Bedel,2019: 34).

- Çoğunlukla emek yoğun üretim gerçekleştirdiklerinden istihdamın artmasına, işsizliğin azalmasına katkıda bulunurlar (Sönmez, 2008: 21).

1.4.2. KOBİ'lerin Negatif Tarafları

KOBİ'ler, Türk ekonomisinin omurgasını oluşturan ve istihdamın önemli bir kısmını sağlayan işletmelerdir. Fakat çoğunlukla küçük aile işletmeleri olarak faaliyet gösteren bu işletmelerde tam kurumsallaşmanın çoğu zaman mümkün olmadığı görülmektedir. Bu durum beraberinde bazı dezavantajların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Akgemci, 2001: 16).

- **İhâleleri takip edememe:** KOBİ'ler, kaynak ve insan gücü yetersizlikleri nedeniyle kamu ihâlelerini takip etmekte ve bunlardan faydalanmakta zorlanabilirler. Bu durum, işletmelerin büyüme ve gelişme potansiyellerini kısıtlar.
- **Uzman yönetim veya finans ekiplerinin olmaması:** KOBİ'lerde, işletmenin büyüklüğüne ve karmaşıklığına uygun uzman yönetim veya finans ekiplerinin bulunmaması, stratejik karar verme ve finansal yönetim gibi konularda yetersizliğe yol açabilir.
- **Finansal planlama ve sermaye yetersizliği:** KOBİ'ler, uzun vadeli finansal planlama yapma ve yeterli sermaye bulma konusunda sıkıntılar yaşayabilirler. Bu durum, yatırım yapma ve büyümeyi finanse etme imkanlarını kısıtlar.
- **Yüksek batma riski:** Finansal planlama ve sermaye yetersizliği gibi sorunlar, KOBİ'lerin batma riskini artırır.
- **Kalifiye eleman çalıştırmada yetersizlik:** KOBİ'ler, maaş ve çalışma koşulları açısından büyük işletmelere göre dezavantajlı durumda olabilirler. Bu durum, kalifiye eleman bulma ve elde tutma konusunda zorluklara yol açabilir.
- **Üretim ve satış yönünden tam koordine olamama:** KOBİ'lerde, üretim ve satış faaliyetleri arasında koordinasyonsuzluk yaşanabilir. Bu durum, verimsizliğe ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilir.
- **Ürün geliştirme/yenilikçilik yönünden eksiklik:** KOBİ'ler, Ar-Ge faaliyetlerine yeterince kaynak ayıramayabilirler. Bu durum, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve pazarda yenilikçi olma imkanlarını kısıtlar.
- **Bankalar veya diğer kuruluşlardan yeterli finansal desteği görememe:** KOBİ'ler, bankalardan ve diğer finansal kuruluşlardan kredi ve diğer finansal ürünlere erişimde

zorlanabilirler. Bu durum, işletmelerin finansman ihtiyaçlarını karşılamalarını zorlaştırır.

1.5. Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri ve Ekonomik Yapıya Etkileri

1.5.1. Türkiye'nin Ekonomik Yapısında KOBİ'lerin Bulunduğu Yer

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye'deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) gelişim alanı sağlanması ve girişimlerin rekabet gücünün artırılması amaçlarına hizmet eden kamu kuruluşudur. Bu anlamda KOSGEB kurumunun kuruluş hedefi, ülkedeki ekonomi ve sosyal alanda oluşan gerekliliklerin karşılanmasında küçük ve orta ölçekli firmaların pay ve aktifliğini fazlalaştırmak, rekabet seviyelerini ve yeterliliklerini artırmak, sanayi alanında bütünleşmeyi ekonomik açıdan ilerlemelere uyum sağlayacak şekilde gerçekleştirmektir. KOSGEB'in ulaşmaya çalıştığı kesim seviyesi;

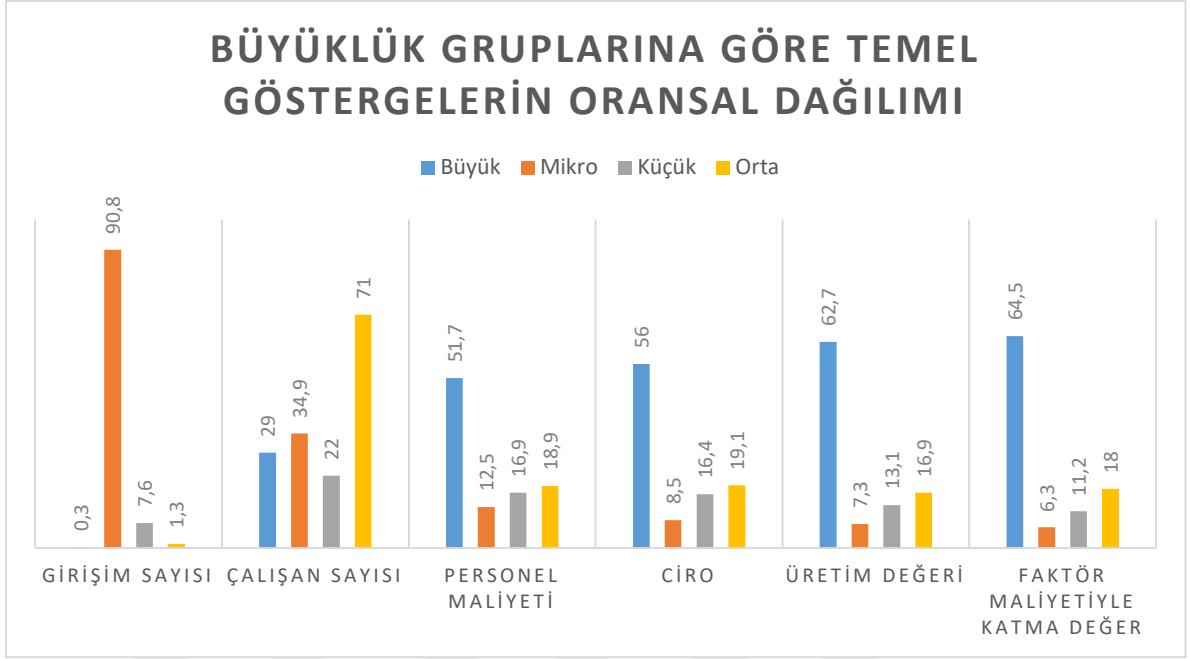
- Yıl içerisinde çalıştırılan personel sayısı 250 kişiye ulaşmayan,
- Yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmeler ile belirlenen sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler ve girişimciler, oluşturmaktadır. İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında esas alınan bir dizi kriter vardır ve bu kriterlere göre işletmeler; “mikro”, “küçük” ve “orta” ölçekli olmak üzere Tablo 8'de sınıflandırılmaktadır:

Tablo 8: KOBİ'lerin Sınıflandırılması

Tanım Kriteri	Mikro İşletme	Küçük İşletme	Orta Büyüklükteki İşletme
Yıllık Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Net Satış Hasılatı (Milyon TL)	≤ 5	≤ 50	≤ 250
Yıllık Mali Bilanço Değeri (Milyon TL)	≤ 5	≤ 50	≤ 250

Kaynak: Kosgeb 2022 Faaliyet Raporu.

TÜİK'in 2021 yılında yayımlanan raporuna istinaden sanayi ve hizmet sektörlerinde aktif rol alan 3 milyon 568 bin girişim KOBİ tanımına dahil olmaktadır.



Şekil 1: Büyüklük gruplarına göre temel göstergelerin oransal dağılımı (%), 2021

Kaynak: TÜİK Rapor ve İstatistiklerinden (2021) derlenmiştir.

KOBİ'ler 2021 yılında toplam girişim sayısının %99,7'sini oluşturmuştur. Buna karşılık; istihdamın %71'ini, personel maliyetinin %48,3'ünü, cironun %44'ünü, üretim değerinin %37,3'ünü ve faktör maliyetiyle katma değer %35,5'ini oluşturmuştur.

1.5.2. Türkiye Ekonomisinde KOBİlerin Karşılaştığı Finansal Sorunlar

Türkiye’de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri (KOBİ’ler) tanımlamak için genel bir standart tanım uzun bir süre boyunca bulunmamıştır. Bu durum, farklı kurumların ve kuruluşların KOBİ’leri kendi ölçütleri ve perspektifleri doğrultusunda tanımladığını göstermektedir. Örneğin, “KOSGEB, Halk Bankası, Eximbank, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı” gibi çeşitli kurumlar, KOBİ’leri sınıflandırırken çeşitli yaklaşımlar kullanmışlardır (Narin vd., 2005).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ’ler), tüm dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin canlı ve itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu işletmeler, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişimi açısından son derece önemlidir. Genel olarak, KOBİ’ler, sınırlı sermaye kaynaklarına sahip olmalarının yanı sıra daha fazla el emeği ile çalışan, hızlı kararlar alabilen, düşük düzeyde yönetim maliyetlerine sahip ve ekonomik üretimlerini verimli bir şekilde gerçekleştiren işletmeler olarak tanımlanır (Uludağ vd., 1990).

KOBİ'ler, özellikle finansal konular başta olmak üzere bir dizi zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar, pazar erişiminin sınırlı olması, finansman sağlama güçlükleri, üretim ve pazarlama faaliyetlerindeki eksiklikler gibi alanlarda kendini göstermektedir ve KOBİ'lerin büyüme ve gelişme potansiyellerini kısıtlayan engeller olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, KOBİ'lerin temel sorunlarını ele alırken, örgütlenme, yönetim, tedarik zinciri, üretim, pazarlama, ihracat, finans, insan kaynakları, halkla ilişkiler, teknoloji ve araştırma-geliştirme gibi farklı alanlarda soruları ayrı ayrı ele almak mümkündür. KOBİ'lerin finansal sorunları, genellikle sınırlı öz kaynaklarla başlamaktadır ve bu durum kaynak eksikliği, hammadde sıkıntısı, yüksek maliyetler, kredi erişimindeki zorluklar, enflasyon ve kur dalgalanmaları gibi faktörlerle birleşerek KOBİ'lerin verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. KOBİ'lerin tipik olarak finansal danışmanları istihdam edememeleri ve piyasa ile banka ilişkilerindeki bilgisizlikleri, bu konulara yeterince zaman ayıramamaları, işletme kararlarında hatalar yapmalarına ve yanlış kararlar almalarına yol açmaktadır (Kaygın ve İkinci, 2019).

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ABD ekonomisi, 1973 petrol krizi ile sarsıldı. Ancak, bu krizi hızlı bir şekilde atlatarak 1980'lerde yeniden büyümeye başladı. 1990'lı yıllarda ise büyüme ivmesini artırdı. Özellikle 1990-1995 yılları arasındaki ekonomik performans, önceki 17 yılın iki katına ulaştı. Bu etkileyici büyüme, bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımların verimliliği artırmasıyla açıklanmaktadır. Bu dönem, genellikle “*yeni ekonomi*” olarak isimlendirilmiştir (Yumuşak ve Erarslan, 2004: 326).

Türkiye’de KOBİ'lerin mali anlamda sorunlar yaşadığı görülmektedir. Bu sorunlar dört başlıkta sıralanacak olursa; ülke ekonomisindeki belirsizlik, bankacılık sisteminin kökten yapısal sorunları, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik kısıtlı teşvik politikaları ve KOBİ'lerin mevcut organizasyon yapılarından kaynaklanan sıkıntılar, yaşanan ekonomik dengesizliğin temel tetikleyicileri olarak sıralanmaktadır. Bunun yanı sıra kredi temin etmede yaşanan sorunlar, öz sermaye/işletme sermayesi yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, sermaye piyasasından fon elde etmede yaşanan sorunlar, finansal yönetimdeki yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar, alternatif finansman tekniklerinin yeterince kullanılmaması KOBİ'lerin yaşadığı ek sorunlar olarak bulunmaktadır.

KOBİ'lerin karşılaştığı sorunlara yaklaşırken, enflasyonun öz sermayeyi erozyona uğratma etkisi önemle vurgulanmalıdır. Sürekli yükselen girdi maliyetlerinin, KOBİ'ler tarafından fiyatlara yansıtılamaması, bu işletmelerin sınırlı bulunan öz sermayelerini zaman

içinde eritmektedir. KOBİ'lere ait olan bir ortak nokta ise öz sermaye eksikliği, özellikle ekonomik dalgalanmaların yaşandığı zamanlarda daha belirgin hâle gelmektedir. Sermaye zayıflığı, genellikle işletmelerin kuruluş aşamasında başlamakta ve birçok KOBİ için uzun vadeli etkiler doğurarak işletmenin tüm faaliyetlerini etkilemektedir. Ayrıca, dış kaynaklara erişimde yaşanan zorluklarla birleştiğinde, yeni yatırımların gerçekleştirilmesini ve yüksek teknoloji kullanımını engelleyebilmektedir (Tosyalı, 1995).



1.5.3. Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomik Yapıya Etkileri

Küreselleşme, dünya ekonomisini ve ticaretini kökten değiştirerek KOBİ’lerin ulusal ekonomiler için kritik bir rol üstlenmesine zemin hazırlamıştır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde KOBİ’ler, sadece ekonomik büyümeyi teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda istihdamı artırma, sosyal kalkınmayı destekleme ve rekabetçi bir ekonomi oluşturma gibi önemli görevler de üstlenmektedir (Aras ve Müslümov, 2002: 39).

- **Ekonomik Büyüme:** KOBİ’ler, toplam GSYH’nın önemli bir kısmını oluşturarak ve yeni iş imkanları yaratarak ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de KOBİ’ler GSYH’nın %70’inden fazlasını ve işgücünün %80’ini oluşturmaktadır.
- **İstihdam Yaratma:** KOBİ’ler, büyük işletmelere kıyasla daha fazla istihdam yaratarak işsizliği azaltmaya ve gelir dağılımını dengelemeye yardımcı olmaktadır. Türkiye’de KOBİ’ler toplam istihdamın %70’inden fazlasını sağlamaktadır.
- **Girişimciliği Teşvik:** KOBİ’ler, girişimcilik kültürüne katkıda bulunarak yeni iş fikirlerinin hayata geçirilmesini ve yenilikçiliği teşvik etmektedir.
- **Rekabet Gücünü Artırma:** KOBİ’ler, esnek yapıları ve yenilikçi yaklaşımları sayesinde rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilir ve pazar paylarını koruyabilmektedir.
- **İhracatı Artırma:** KOBİ’ler, uluslararası pazarlara açılarak ihracatı artırmaya ve ülke ekonomisine döviz kazandırmaya katkıda bulunmaktadır. Türkiye’de KOBİ’lerin ihracatı toplam ihracatın %30’undan fazlasını oluşturmaktadır.
- **Yerel Kalkınmayı Destekleme:** KOBİ’ler, yerel ekonomiye katkıda bulunarak ve bölgesel kalkınmayı teşvik ederek gelir eşitsizliğini azaltmaya yardımcı olmaktadır.
- **Orta Sınıfı Güçlendirme:** KOBİ’ler, orta sınıfın oluşmasına ve güçlenmesine katkıda bulunarak sosyal istikrarı ve refahı artırmaya yardımcı olmaktadır.
- **Sosyal Sorumluluk:** KOBİ’ler, eğitim, sağlık ve çevre gibi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürüterek topluma katkıda bulunmaktadır.
- **Hızlı Uyumluluk:** KOBİ’ler, değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine daha hızlı uyum sağlayabilirler. Bu sayede rekabette öne çıkar ve sürdürülebilir bir büyüme potansiyeline sahip olmaktadır.
- **Yenilikçilik:** KOBİ’ler, bürokratik engellerden daha az etkilenecek yeni fikirleri daha hızlı hayata geçirebilir ve yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirebilmektedir.

- **Verimlilik:** KOBİ'ler, daha yalın ve hiyerarşik olmayan bir yapıya sahip oldukları için daha verimli bir şekilde çalışabilmektedir.

Küreselleşme, KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası alanda daha önemli bir rol oynamasına zemin hazırlamıştır. Ekonomik büyümeye, istihdama, sosyal kalkınmaya ve rekabet gücüne yaptıkları katkılar ile KOBİ'ler, ulusal ekonomilerin gelişmesi ve korunması için vazgeçilmez bir aktör hâline gelmiştir.

1.5.3.1. KOBİ'lerin İstihdama Etkileri

Türkiye ekonomisi açısından KOBİ'ler (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) kritik önem taşımaktadır. Daha az sermaye ile daha fazla insanı istihdam edebilme potansiyelleri ve değişime hızlı uyum sağlayabilme özellikleri, onları ulusal kalkınmanın ve istihdamın temel aktörleri hâline getirmektedir.

- **Yüksek İstihdam Yaratma Kapasitesi:** KOBİ'ler, büyük işletmelere kıyasla daha az sermaye ile daha fazla insanı istihdam edebilme kapasitesine sahiptir. Bu sayede, işsizlikle mücadelede ve gelir dağılımının dengelenmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Türkiye'de KOBİ'ler, toplam istihdamın %70'inden fazlasını oluşturmaktadır (Savaşır, 1999: 189).
- **Uzun Vadeli İstihdam Yaratma:** KOBİ'ler, uzun vadeli ve sürdürülebilir istihdam yaratma potansiyeline sahiptir. Bu sayede, ekonomik dalgalanmalara karşı daha dirençli bir yapıya katkıda bulunmaktadırlar.
- **Esneklik ve Hızlı Uyum:** KOBİ'ler, değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilirler. Bu sayede, yeni iş imkanları yaratabilir ve ekonomik büyümeye katkıda bulunabilirler.

KOBİ'lerin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için çeşitli destekler, teşvikler ve eğitim programları hayati öneme sahiptir. Bu programlar aracılığıyla KOBİ'lere yönelik finansman imkanları artırılabilir, girişimcilik becerileri geliştirilebilir ve yeni pazarlara açılmalarına yardımcı olunabilir. TÜİK rapor ve istatistiklerine göre (2021 yılı), toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı faaliyetlerindeki KOBİ istihdamının toplam KOBİ istihdamı içerisindeki oranı %27,4'tür (TÜİK, 2021). Bu sektörlerde personel maliyeti %24,1, ciro %54,5, faktör maliyetiyle katma değer %25,1 ve üretim değeri ise %15,8 olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2021). Türkiye'de KOBİ'ler, istihdamın ve ekonomik kalkınmanın temelini oluşturmaktadır. Daha az sermaye ile daha fazla insanı istihdam edebilme potansiyelleri ve değişime hızlı uyum sağlayabilme

özellikleri ile KOBİ'ler, ulusal ekonominin dirençli ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesi için kritik önem taşımaktadır.

1.5.3.2. KOBİ'lerin Bölgesel Gelişmeye Etkileri

KOBİ'ler, hem sınırlarımızda hem de dünya genelinde ekonomik hayatta önemli bir role sahiptir ve aynı zamanda sosyal yaşam içerisine de değer odaklı katkılarda bulunurlar. Bu bağlamda, KOBİ'lerin toplumsal yaşama sağladığı önemli katkılardan biri, bölgesel kalkınmayı teşvik etmek ve bölgeler arasındaki farklılıkları azaltmak olarak vurgulanabilir.

- **Geniş Coğrafi Yayılım:** Türkiye'deki KOBİ'ler, özellikle “küçük ölçekli işletmeler” olarak düşünüldüğünde, sadece belirli bir bölgeye odaklı değildirler. Bu nedenle, KOBİ'lerin geniş bir coğrafi alana yayılması, mülkiyetin daha dengeli bir şekilde dağılmasına ve istihdam fırsatlarının daha geniş bir kesime ulaştırılmasına katkı sağlamaktadırlar (Çatal, 2012: 345-346).
- **Ekonomik Denge:** “Büyük ölçekli işletmeler” genel olarak büyük şehirlerde ve ticaretin yoğun olduğu bölgelerde; KOBİ'ler ise sahip oldukları nitelikler gereği ülkenin tüm coğrafi bölgelerinde bulunmaktadır (Tomur, 2004: 65). Bu da KOBİ'lerin ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında daha dengeli bir şekilde dağılmasına katkı sağladığı anlamına gelirken, aynı zamanda KOBİ'lerin işgücü yoğunluğu nedeniyle insanların iş bulma endişesiyle büyük şehirlere göç etme eğilimini azaltabilir.
- **Kültürel Mirasın Korunması:** KOBİ'ler, bölgesel kültürel mirasa ve geleneklere bağlı kalarak, yerel ürünlerin ve zanaatkarlık geleneklerinin korunmasına katkıda bulunur. Bu sayede, bölgesel kimliğin ve çeşitliliğin korunmasına yardımcı olmaktadır.
- **Sosyal Sorumluluk:** KOBİ'ler, bölgesel ihtiyaçlara ve sosyal sorunlara karşı duyarlılık göstererek, eğitim, sağlık ve çevre gibi alanlarda sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunabilirler.
- **Göç Kontrolü:** KOBİ'lerin varlığı, bölgelerde istihdam imkânları yaratarak ve yaşam koşullarını iyileştirerek, insanların kendi bölgelerinde kalmalarını ve büyük şehirlere göç etmelerini engellemeye yardımcı olabilmektedir.

KOBİ'ler, sadece ekonomik kalkınmaya değil, aynı zamanda sosyal kalkınmaya ve bölgesel eşitsizlikleri gidermeye de önemli katkılarda bulunmaktadır. Geniş coğrafi yayılımları, istihdam yaratma potansiyelleri ve sosyal sorumluluk anlayışları sayesinde

KOBİ'ler, bölgelerin daha dengeli ve refah seviyesi yüksek bir şekilde gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

1.5.3.3. KOBİ'lerin Gelir Yayılımına Etkileri

KOBİ'ler, sadece ekonomik büyümeye değil, aynı zamanda sosyal kalkınmaya ve bölgesel eşitsizlikleri gidermeye de önemli katkılarda bulunmaktadır. Geniş coğrafi yayılımları, istihdam yaratma potansiyelleri ve sosyal sorumluluk anlayışları sayesinde KOBİ'ler, bölgelerin daha dengeli ve refah seviyesi yüksek bir şekilde gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

- **Girişimcilik Ruhu:** KOBİ'ler, bireylerin girişimcilik yeteneklerini teşvik ederek sermayenin sınırlı bir kesim ya da büyük sanayi işletmelerinin tekeline girmesini engelleyen ve gelirin işlevsel ve bölgesel olarak daha adil bir şekilde dağılmasına yardımcı olan önemli bir rol oynarlar (Müslümov, 2012: 42).
- **Bölgesel Kalkınma:** KOBİ'lerin varlığı, özellikle az gelişmiş bölgelerde girişimciliği teşvik ederek ve yeni iş imkanları yaratarak bölgesel kalkınmaya katkıda bulunur. Bu sayede, bölgesel eşitsizlikler azalabilir ve bölgelerin ekonomik refahı artabilir.
- **Dengeleyici Unsur:** KOBİ'lerin bölgeler arası gelir dağılımının dengeleyici bir unsuru olmaları, ülke genelinde üretimin sürdürülebilirliği ve istihdamın devamı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu özellikleri nedeniyle, KOBİ'ler son dönemde özelleştirmelerin neden olduğu üretim kayıplarını telafi etmede önemli bir rol oynamıştır (Oralat, 2006: 79).
- **Bölgesel Ekonomi:** KOBİ'ler, bölgesel ekonomilere önemli katkılarda bulunarak yerel kalkınmayı teşvik eder ve bölgesel kimliğin korunmasına yardımcı olur. Bu sayede, bölgesel rekabet gücü artabilir ve bölgesel pazarlar gelişebilir.
- **Üretim Desteği:** KOBİ'ler, üretim faaliyetlerini destekleme ve işsizliği azaltma konularında ülke ekonomisine önemli katkılarda bulunur. Bu sayede, ulusal kalkınmanın ve refahın artmasına yardımcı olurlar.
- **Sosyal Adalet:** KOBİ'ler, gelir eşitsizliğini azaltmaya yardımcı olabilir. Bu sayede, sosyal adaletin ve refahın sağlanmasına katkıda bulunabilirler.
- **Sosyal Sorumluluk:** KOBİ'ler, bölgesel ihtiyaçlara ve sosyal sorunlara karşı duyarlılık göstererek, eğitim, sağlık ve çevre gibi alanlarda sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunabilirler.

KOBİ'ler, hem ekonomik hem de sosyal kalkınmada önemli bir rol oynamaktadırlar. Girişimciliği teşvik ederek, sermayenin adil bir şekilde dağılmasına, bölgeler arası gelir eşitsizliğinin azalmasına ve üretim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine katkıda bulunurlar. Bu özellikleriyle KOBİ'ler, ulusal kalkınmanın ve refahın artmasında kritik bir rol oynamaktadırlar.

1.5.3.4. KOBİ'lerin Ekonomik Yapıya İlişkin Diğer Etkileri

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), Türkiye ekonomisinde önemli bir rol oynarlar ve birçok önemli işlevi yerine getirirler. Bu işletmeler, özellikle büyük işletmelerin yerine getiremediği bazı kritik görevleri üstlenirler ve ekonomiye değerli katkılarda bulunurlar. KOBİ'lerin Türkiye ekonomisine katkılarına bakıldığında, bölgelerarası dengeli gelişmeye ve büyümeye önemli bir destek sağladıkları görülür. Aynı zamanda, büyük işletmelerin yan sanayi ihtiyaçlarını karşılayarak ekonomik büyümeye ivme kazandırır. KOBİ'lerin en büyük avantajlarından biri, esnek üretim yeteneklerine sahip olmalarıdır. Bu sayede talep değişikliklerine hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve milli gelir, istihdam, verimlilik ve girişimcilik yetiştirme gibi kritik faktörlere katkıda bulunurlar (T.C Dışişleri Bakanlığı, 2016). KOBİ'ler ayrıca büyük işletmelere nazaran daha kolay bir şekilde dışsal şokları ve ekonomik krizleri atlatma kabiliyetine sahiptirler. Bu özellikleri, Türkiye'deki sosyal ve ekonomik bunalımların etkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

Bu bölümde, kriz kavramını, temel özelliklerini, nedenlerini, şiddetini ve kriz sürecini derinlemesine inceleyeceğiz. Kriz yönetiminin tanımı, kapsamı ve aşamaları da ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Son olarak, Covid-19 pandemisinin KOBİ'ler üzerindeki ekonomik etkilerini ve bu krizle başa çıkmak için geliştirilen mali yönetim stratejilerini incelenmektedir.

2.1. Kriz Kavramı

Literatür incelendiğinde kriz kavramına ilişkin birçok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Tez çalışmasının odağında pandemi krizi bulunduğundan, kriz kavramının birçok tanımına yer verilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kriz, farklı tanımlarla ifade edilen bir kavramdır ve genellikle ani bir şekilde ortaya çıkan veya kendini hissettiren durgunluk veya bunalım durumlarını ifade etmektedir (Bayazıt, Çengel ve Tepe, 2003: 365). Başka bir tanımlamaya göre, kriz terimi, içinden çıkılması zor durumları veya aniden ortaya çıkan ve günden güne kötüleşen gelişmeleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 208). Reilly (1987: 80) tarafından ise kriz kavramı, etkisi altındaki organizasyonun varlığını tehdit edebilecek koşulları içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Can (1994: 312) tarafından yapılan tanıma göre kriz, işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, işletme varlığını tehlikeye atan ve acil bir tepki veya çözüm gerektiren gerilimli durumlardır.

Brewton (1987: 10), kriz kavramını, işletme faaliyetlerinde ciddi aksamalara neden olan olumsuz durumları ortaya çıkardığı için işletme imajının zarar görmesine veya işletmenin kamuoyunda olumsuz algılanmasına neden olan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda işletmenin finansal durumunda zorluklar, işletme tarafından sunulan ürün ve/veya hizmetlerin zamanında gerçekleştirilememesi ve işletme çalışanlarının moral ve motivasyon düzeylerinin düşmesi gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Shrivastava ve Mitroff'un (1987: 6) da ifade ettiği üzere işletmeler kriz yaşadıklarında ticari hayatı sürdürme ve kârlılığını sürdürme gibi temel hedefleri yerine getirmekten uzaklaşmak zorunda kalmaktadırlar. Kriz, işletme hedeflerinin tehdit edildiği bir durum olabilir ve üretimlerde düşüşe neden olabilmektedir.

Irvine (1987: 4), örgütsel açıdan krizi, örgütün temel hedeflerini, amaçlarını, ilkelerini ve var olan değerlerini birçok anlamda etkileyen, örgüt yapısını değiştiren, huzursuzluk,

korku ve panik hali yaratan, örgütün kararsızlık içinde bulunmasına neden olan bir plansız gerilim süreci olarak tanımlamaktadır. Ancak Irvine, örgütsel krizin hemen yapılan müdahâleler ve alınan tedbirlerle sona erdirilebileceğini savunarak, örgütlerin krizlere hazırlıklı olmaları gerektiğini ifade etmektedir.

Elsabbagh, Fildes ve Rose (2004: 112) krizi günümüz iş dünyasında kaçınılmaz bir gerçek olarak görmekte ve işletmelerin kriz yönetimi konusunda belirlemeler ve değerlendirmeler yapmalarının gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Özellikle krizlerin işletmenin mali yapısı üzerindeki negatif etkileri düşünüldüğünde, işletmelerin krizle başa çıkma yöntemlerini kriz öncesi ki yaşanan süreçte belirlemelerinin ne kadar önem arz ettiği daha iyi anlaşılmaktadır (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987: 283).

Oğrak, Kibar ve Kızıldere (2018) yapmış oldukları çalışmada dünyada ve Türkiye’de 2000 yılı ve sonrasında yaşanmış olan ve etkilerini hissettiren küresel ekonomik krizlerin, KOBİ’ler üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Bu kapsamda 2000 yılı Şubat ekonomik krizi, 2001 yılı Kasım krizi ve son olarak 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizlerin nedenleri ve etkileri incelenmiştir. Çalışmanın uygulama aşamasında, anket çalışması uygulanmış ve anket doğrultusunda elde edilen sonuçlar SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda katılım gösteren KOBİ’lerin %82,2’lik kısmı yaşanan krizlerin işletmelerini olumsuz yönde etkilediğini ifade ederken; %17,8’lik kısmı ise işletmelerinin yaşanan krizlerden kısmen olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Anket çalışmasına katılan işletmelerden 2000 yılı ve sonrası yaşanan krizlerden hiç etkilenmediklerini belirten olmamıştır.

Shafi, Liu ve Ren (2020) Covid-19 pandemisinin KOBİ’lere etkisini incelemiş ve pandemi sürecinde ve sonrasında yaşanan krizde KOBİ’lerin işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlayacak politika önerilerini Pakistan kapsamında ifade etmişlerdir. 184 KOBİ’den çevrimiçi olarak gerçekleştirdikleri anket çalışması sonucunda işletmelerin %68’inin finansal sıkıntılar, %47’sinin tedarik sürecinde aksaklık, %44’ünün talep oranlarında düşüş, %42’sinin kar oranlarında azalma ve %38’inin satış oranlarında azalma riski beklediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca KOBİ’lerin %43’ü bu süreçte işçilerini işten çıkarmak zorunda kaldıklarını, %31’i ise işletme maliyetlerini azaltmak için işletmelerinde kısmen kapatmaya gideceklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda elde ettikleri bilgiler doğrultusunda KOBİ’lerin olası krizlere karşı plan ve strateji geliştirmeyi, işletmelerin sosyal diyaloglarının arttırılması gerektiği, çalışma saatlerinde serbest ve esnek

Çalışma yapısının dūřınılmesini, kriz sūrecinde devletin KOBİ'lere gelir, istihdam gibi çeşitli destekler sağlaması gerektiğinin önemi vurgulanmıştır (Shafi,Liu ve Ren, 2020).

Aderemi, Ojo, Ifeanyi ve Efunbajo (2020) yapmıř oldukları çalıřmada Nijerya'da Covid-19 pandemisi sūrecinde karantinada gıda ve sarf malzemeleri, ilaç, ilaç ve gıda gibi ū önemli sektörde faaliyet göstermekte olan KOBİ'lere etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu doęrultuda belirlenen 100 KOBİ'ye yönelik yapılan anket çalıřması ile çalıřma verileri elde edilmiřtir. Çalıřma sonucunda elde edilen bulgular, KOBİ'lerin karantina esnasında ūretim ve satıř oranlarında orta dūzeyde dūřuř yařadıęı ayrıca sözleřme ve teslimatlarında azalma yařandıęı tespit edilmiřtir (Aderemi, Ojo, Ifeanyi ve Efunbajo, 2020).

Qamruzzaman (2020), yaptığı çalışmada Bangladeř'te KOBİ'lerin ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği Dhaka şehrinde faaliyet göstermekte olan 376 KOBİ ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin %41,43'lūk kısmı mevcut satışlarının %10 oranında, %42,86'sı ise mevcut satışlarının pandemi sūrecinde yaklaşık %25-%35 oranında azaldığını belirtmiştir. Araştırma bulgularına doğrultusunda, KOBİ'lerin önemli boyutta likidite krizi yaşadıkları ifade edilmiştir. Çalışma bulguları ayrıca, hūkūmetin, hem bankaların hem de banka dışı mali talimatların işbirliği yoluyla kaynakların harekete geçirilmesi ve verimli bir şekilde yeniden tahsisi için önemli miktarda yatırım yapması gerektiği gerçeğini de tamamen ortaya koymuştur. Aksi takdirde uzun vadede işsizlik, būyūme hızının azalması ve sosyal gūvensizlik ortaya çıkabilir ve hakim olabilir.

Beraha ve Duricin (2020), yaptıkları çalıřma ile COVID-19 pandemisi nedeniyle yařanan krizin Sırbistan'daki iřletmelerin faaliyetleri ūzerindeki etkisini incelemiřlerdir. Salgın sonucunda ortaya çıkan olaęanūstū hal sūrecinde iřletmelerin karřılařtıęı būyūk sorunlara odaklanmıř, COVID-19 krizinin Sırbistan'daki KOBİ faaliyetlerini nasıl etkiledięi ynūndeki sorulara cevap aramıřtır. Çalıřma Mart ve Nisan 2020 döneminde evrimii anket yöntemi kullanılarak yapılmıřtır. Ankete katılan iřletmelerin %20'si, COVID-19 salgını nedeniyle uzaktan çalıřmaya geçerken, %16'sında likidite ve iř kapasitesi kullanımında azalma ile birlikte tedarik zincirinde aksamalar meydana geldięi grūlmūřtur. İřletmelerin %10'undan azında ise çalıřan ūcretlerinin ödenmesi, yetersiz iř gūcū kullanımı, çalıřma sūrelerinin azalması, ūretim aksaklıkları, kaynaklara eriřimin kısıtlanması vb. gibi dięer sorunlar yařandıęı da ifade edilmiřtir (Beraha ve Duricin,2020)

James ve Kengatharan (2020) tarafından yapılan çalışmada, Covid-19 pandemisinin Sri Lanka'daki KOBİ'ler ūzerindeki etkileri ortaya koyulmuştur. Araştırma verileri seçilen

14 küçük ve orta ölçekli işletmeden (KOBİ) nitel görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Çalışma Sri Lanka'daki KOBİ'lerin pandemi krizinden malzeme sıkıntısı, ürün ve hizmetlerine yönelik hem küresel hem de yerel talebin azalması dahil olmak üzere ciddi şekilde olumsuz yönde etkilendiği ortaya koyulmuştur (James ve Kengatharan, 2020).

Nyanga ve Zirima (2020), çalışma Zimbabwe'deki KOBİ'lerin hükümetin Covid-19 tedbirleri kapsamında ilan ettiği karantina sürecinden nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışma verileri Masvingo kasabasında faaliyet gösteren 7 KOBİ ile derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Görüşme sonuçlarında KOBİ'lerin karantinadan olumsuz etkilendiği, birçoğunun faaliyetlerini durdurduğunu ve bazı çalışanlarını işten çıkarmak zorunda kaldıklarını ortaya koymuştur. Pandemi sürecinde üretimlerinin durdurulduğu ve bu nedenle karantinadan sonraki sürecin bu işletmeler adına zorlu geçeceği ifade edilmiştir (Nyanga ve Zirima, 2020).

Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca ve Stanton (2020), Covid-19 pandemisinin küçük işletmeler üzerindeki etkisini araştırmak üzere 28 Mart ile 4 Nisan 2020 tarihleri arasında 5.800'den fazla küçük işletmeyle anket çalışması gerçekleştirerek yaptıkları çalışmada, krizin başlamasından sadece birkaç hafta sonra toplu işten çıkarmalar ve kapatmalar yaşandığı, birçok küçük işletmenin mali açıdan kırılgan olduğu, aylık gideri 10.000 dolardan fazla olan ortalama işletmelerin anket çalışması esnasında sadece 2 haftalık nakit parası olduğu belirtilmiştir (Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca ve Stanton 2020).

Shafi, Liu ve Ren (2020), yaptıkları çalışmada Covid-19 pandemisinin KOBİ'ler üzerindeki etkisini değerlendirmeyi ve KOBİ'lerin iş kayıplarının azaltılmasına ve yaşanan krizden kurtulmalarına yardımcı olabilecek politika önerileri sunmayı amaçlamışlardır. Konu ile ilgili politika belgeleri, araştırma makaleleri ve raporlar da dahil olmak üzere mevcut literatürü kapsamlı bir şekilde incelenmiş, çalışmaya ampirik kanıt eklemek içinse 184 Pakistanlı KOBİ ile çevrimiçi anket çalışması gerçekleştirilerek veri toplanmıştır. Anket sonuçları, işletmelerin çoğunun yaşanan krizden ciddi bir şekilde olumsuz etkilendiğini ve diğerlerinin yanı sıra mali, tedarik zincirinin bozulması, talepte azalma, satışlarda ve kârda azalma gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca işletmelerin %83'ünden fazlasının olası bir krize karşı herhangi bir hazırlığı olmadığı veya planının olmadığı belirtilmiştir (Shafi, Liu ve Ren, 2020).

Cepel, Gavurova, Dvorsk ve Belas (2020), Covid-19 krizi öncesi Çek Cumhuriyeti ve Slovakya ülkelerini kapsayan bir araştırma yaptıkları ve yapılan anket çalışmasına Covid-19

krizi sürecinde de devam ettirilmesi ile pandemi öncesi ve sonrası dönem arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. 1502 KOBİ ile gerçekleştirilen anket çalışmasından, 822 KOBİ katılımcısına Covid-19 krizi öncesi dönemde anket uygulanmıştır. İş ortamında var olan riskleri ortaya koymayı hedefleyen çalışmanın ilk bulgularına doğrultusunda KOBİ'lerin pandemi krizinden önce Çek Cumhuriyeti'nde %67,8, Slovakya'da ise %59,7'si personel ihtiyacını en yüksek risk faktörü olarak belirtirken; pandemi sürecinde Çek Cumhuriyeti'ndeki KOBİ'lerin sadece %27,2 ve Slovakya'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin ise %29,4'ünün personel ihtiyacını risk olarak gördüğü tespit edilmiştir. Ayrıca krizden önce Çek Cumhuriyeti'nde %35,7, Slovakya'da ise %35,3 ile finans düşük risk grubunda yer alırken; pandemi sürecinde Çek Cumhuriyeti'nde %53,6 ve Slovakya'da ise %59,7 KOBİ işletmecisinin finans yüksek risk olarak ifade edilmiştir (Cepel, Gavurova, Dvorsk ve Belas, 2020).

Humphries, Neilson ve Ulysea (2020), Covid-19 pandemisinde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki KOBİ'lerin ne ölçüde etkilendiğini ve meydana gelen bu etkilerin yardım yasasının yürürlüğe girmesinin ardından nasıl seyrettiğini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Bu kapsamda Nisan 2020 tarihinde 8.048 KOBİ ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarına göre devlet kısıtlamalarından dolayı yasa kabul edildiğinde işletmelerin büyük bir çoğunluğu çalışanlarını işten çıkarmıştır. Ayrıca KOBİ yetkililerinin gelecek ile ilgili beklentilerinin olumsuz olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerin yaklaşık %50'sinin 2 yıldan önce toparlanamayacağını ifade edilmiştir (Humphries, Neilson ve Ulysea, 2020).

Zeidy (2020), Covid-19 pandemisinin Afrika ülkeleri ekonomisine etkisinin KOBİ'ler üzerinden ele aldığı çalışmada veriler anket çalışması yoluyla çevrimiçi olarak, Birleşmiş Milletler Afrika Ekonomik Komisyonu, Afrika Ticaret Politikası Merkezi ve Uluslararası Ekonomi Danışmanlığı tarafından ortaklaşa gerçekleştirilmiştir. Afrika ülkelerini temsil edecek şekilde gruplandırılmış olan 76 mikro, 59 küçük, 42 orta ve 33 büyük olmak üzere toplam 210 KOBİ'den oluşmuştur. Ankete katılan işletmelerin %80'inin salgın kaynaklı yaşanan krizden önemli ölçüde etkilendiği belirtilmiştir. Kapasite kullanım oranları ürün ve hizmet sağlayan KOBİ'ler arasında farklılıklar tespit edilmiş, hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kapasitelerinin ürün imalatı sektörlerine oranla daha fazla düştüğü belirtilmiştir (Zeidy, 2020).

Kuckertz, Breandle, Gaudig, Hinderer, Reyes, Prochotta, Steinbrink , Elisabeth ve Berger (2020), Covid-19 salgınının Almanya faaliyet gösteren KOBİ'leri nasıl etkilediğini tespit edebilmek adına, tam zamanlı çalışma esasına göre çalışan, sektörel olarak en az altı yıllık deneyime sahip olan 16 KOBİ'nin kurucuları ile görüşme sağlamışlardır. Covid-19 salgını nedeniyle yaşanan krizin ilk dönemlerinde yaşanan durum ve devlet destekleri hakkında sorular sorulmuştur. Daha önce yaşanan Katrina kasırgası gibi krize neden olan felaketlerin özellikle likidite sorunu yaşayan küçük ölçekli işletmeleri olumsuz yönde etkilenmesine yol açtığı ifade edilmiştir. Buna karşılık küçük ölçekli işletmelerin kriz dönemlerine adapte olmalarının ve bu konuda esneklik sağlayabilme yeteneklerinin büyük ölçekli işletmelere oranla daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Kuckertz vd. 2020).

Albonico, Mladenov ve Sharma (2020), İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya ve Galler'de faaliyet gösteren 16 sektörden 600 KOBİ McKinsey tarafından Covid-19'un KOBİ'ler üzerindeki etkilerini araştırmak için oluşturulan çevrimiçi anket çalışmasına katılmıştır. Anket çalışması sonucunda KOBİ'lerin %80'inin yaşanan krizden önce işletme gelirlerinde artış olduğunu, krizin ardından ise büyük bir çoğunluğun işletme gelirlerinin azaldığını ifade etmişlerdir (Albonico vd., 2020).

Covid-19 pandemisinin neden olduğu hızlı ve köklü değişiklikleri, dünya ekonomisinde ortaya çıkan makroekonomik sorunları ve gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin mevcut ekonomik yapılarıyla karşı karşıya kaldığı tehditleri inceleyen Balcı ve Çetin (2020) Türkiye ekonomisinin pandemi sürecindeki durumunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, pandemi sonrası olası durumları analiz etmekte ve Türkiye ekonomisi açısından istihdam ve çalışma hayatına etkilerini değerlendirmekte, olası sorunlara çözüm önerileri sunmakta ve ilgili kesimler tarafından hızla uygulanabilecek politika araçlarını geliştirmeyi hedeflemektedir. Çalışma, iş dünyasının pandemi sürecinde ve sonrasında karşılaşılabileceği aksaklıklara ve sorunlara odaklanmakta ve bu sorunlara çözüm önerileri sunmaktadır. Özellikle, COVID-19 tedbirlerinin sosyal hayatı durağanlaştırdığı, toplum gelirlerinde yaşanan düşüşler nedeniyle talebin azaldığı ve bu durumun KOBİ'lerin ciro kaybına neden olduğu belirtilmektedir. Bu çalışma, pandeminin ekonomik etkilerini anlamak ve iş dünyası için stratejiler geliştirmek açısından önemli bir katkı sunmaktadır.

Eğri ve Doğaner (2020), Covid-19 ve ekonomik kriz başlığında KOBİ'lerin ekonomik zorluklarını anlamak ve bunlara çözüm bulmak amacıyla yaptıkları çalışmalarında farklı

sektörlerde faaliyet gösteren firma temsilcileriyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma, alınan ekonomik tedbirlerin yanı sıra KOBİ'lerin ihtiyaçlarının belirlenmesini amaçlamıştır. İktisadi faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemli olan tedbir ve teşvikler, firma temsilcileri tarafından değerlendirilmiş ve uygulanabilir alanlar belirlenmiştir. Sonuçlar, KOBİ'lerin finansal akışlarını korumak için kamu danışmanlık ve koordinasyon desteklerinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, KOBİ'lerin ekonomik güçlüklerini anlamak ve onlara yönelik etkili çözümler geliştirmek için önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Lu,Wu,Peng ve Lu (2020), Wuhan'da ortaya çıkan koronavirüs hastalığının (Covid-19) Çin ekonomisinde özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelere etkilerini tespit etmek ve durum değerlendirmesi yapabilmek adına Sichuan'daki 4807 KOBİ ile çevrimiçi anket yönetimi ve takip görüşmeleri gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu çalışmalar sonucu KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunun salgın ile mücadele de malzeme yetersizliği, çalışanların işe geri dönmemesi, tedarik sürecinde aksamalar yaşanması, taleplerde düşüş yaşanması gibi olumsuz etkiler nedeniyle çalışmaya devam edemedikleri sonucuna varılmıştır. Gelirlerinde meydana gelen sert düşüşler nedeniyle çalışan maaşları, kira, vergi gibi sabit giderlerini karşılayamamasına neden olduğu belirtilmiştir. Çin ve salgından etkilenen diğer ülkelere kriz sürecini atlatabilmek için nakit akışının hafifletilmesi, işletmelerin faaliyetlerine yeniden başlatılması ve azalan talebi canlandırmak adına tüketicinin teşvik edilmesine yönelik çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

Cowling ve Brown (2020), Çalışmalarında kullandıkları verileri, önemli anket kuruluşlarından biri olarak kabul edilen IFF isimli kuruluş tarafından, 2018-2019 yıllarında Birleşik Krallık'ta gerçekleştirilen aktif iş nüfusu anketinden elde etmişlerdir. Anket çalışmasında, ülkede son üç yıl içerisinde ticari faaliyete yeni başlayan işletmeler bilinçli olarak çalışma dışında tutulmuş, böylelikle tecrübe sahibi işletmelerin yatırım ve finansmanla ilgili orta ve uzun vadeli sorunlarını tespit etmeye olanak sağlanmıştır. Bu doğrultuda toplam 1500 işletme ile anket görüşmeleri yapılmıştır. İşletmelerin yalnızca %39'unun, nakit bakiyelerini güçlendirdiği; bu nedenle işletmelerin yaklaşık %61'inin nakit sıkıntısı çekebileceğini, %8,6'sının da risk altında olabileceğini tespit etmişlerdir.

Zimon ve Dankiewicz (2020), Covid-19 pandemisi sürecinde Polonya ekonomisinde ticari kredilerle finanse edilen sektörlerden biri olduğu için inşaat sektörünü ele almış ve bu doğrultuda sektörde faaliyet gösteren 54 inşaat şirketinden oluşan bir grup ile çalışma

gerçekleştirilmiştir. Kriz döneminde hammaddeye ulaşımında sorun yaşayacaklarını düşündükleri için yüksek düzeyde ürün stokladıklarını, alacaklarının kontrollerini sıkı tuttuklarını ve mümkün olduğunca ürün satışlarını peşin gerçekleştirdiklerini, ödemesinin vadesi uzun olan satışlara sınırlama getirdiklerini ifade etmişlerdir. Mart-Nisan 2020 Covid-19 krizini içeren dönemde işletmelerin dönen varlıklarının yapısı incelendiğinde 2016-2018 yıllarında yaşanan krize oranla nakit oranlarında belirgin bir artış, alacaklarında azalma, stoklarında görece artış ve cirolarında azalma yaşandığı tespit edilmiştir.

Thorgren ve Williams (2020), İsveç'in 21 bölgesinden biri olan Norrbotten'de pandeminin en yoğun olduğu süreçte firmaların mevcut durumunu tespit etmek ve hükümet yetkililerine durumu açıklamak KOBİ'lere gerekli desteği alabilmek adına bölgede faaliyette bulunan toplam 1500 firmanın hepsinin e-posta adreslerine 23 sorudan oluşan bir anket formu gönderilmiştir. Ankete 2 gün içerisinde bu firmalardan 456'sı geri dönüş yapmış ve çalışma verileri bu doğrultuda şekillenmiştir. Çalışma bulguları KOBİ'lerin yatırımlarını erteleyerek, işgücü maliyetlerini azaltmaya gittiklerini ve firmaların sabit giderlerini azaltmaya yöneldiklerini göstermiştir. Ayrıca, firmaların ortaya çıkan kriz ortamında borç/özsermaye oranlarını artırmaya yönelik çalışmalara karşı isteksiz ve hazırlıksız olduklarını da ortaya çıkarmıştır.

Şahin (2021), Yaptığı çalışmada, Covid-19 salgını nedeniyle yaşanan krizin KOBİ'ler üzerindeki etkisini araştırmış olan ampirik çalışmaları inceleyerek durum tespiti hakkında genellemeler yapmıştır. Bu doğrultuda seçilen 20 ampirik çalışma içerik analizine tabi tutulmuş ve kavramsal bir harita elde edilmiştir. Çalışma, hükümet yetkililerinin ve KOBİ yetkililerinin Covid-19 krizinin etkilerinin ilk sonuçlarını görmesi, durum tespiti yapabilmeleri ve tedbir almaları konusunda yardımcı olabileceği yönünden önem taşımaktadır.

Gürsoy ve Artantaş (2021), Yapılan çalışmada, 2008 yılında yaşanan ve küresel bir sorun hâline gelen ekonomik kriz ve 2020 yılında Covid-19 pandemisi nedeniyle yaşanan ekonomik kriz ile ilgili yapılan 18 araştırma makalesini incelemiştir. İtalya, İngiltere, Pakistan, Nijerya, Slovakya, Almanya, Rusya, İspanya, İsveç, Çin, Romanya, Çek Cumhuriyeti, Endonezya, Irak, Polonya, Türkiye ve Birleşik Krallık'ta yapılan bu çalışmalar değerlendirilmiş ve yaşanan krizlerin etkilerinin boyutları ülke bazlı olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda krizden etkilenen ülkelerde işletmelerinde ulaşım sorunlardan kaynaklı maliyet artışı görülmüş, bankalardan kredi alamama veya alınan kredilerin ödenememesi

gibi sorunlar yaşadıkları belirtilmiştir. KOBİ'lerin krizden rahat bir şekilde çıkabilmeleri için hükümet yetkililerinin ve işletme yöneticilerin önemli olduğu, mali yönden hükümetlerin ve yetkili makamların işletmelerin vergi, kira, personel ücretleri gibi sabit giderlerine destek paketleri sunması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

İsmael, Sorguli, Aziz, Sabir , Hamza , Al-Kake (2021), Irak'ta çeşitli alanlarda faaliyet gösteren toplam 301 küçük ve orta ölçekli işletmeye sosyal medya platformları aracılığıyla formal olmayan anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin yarısından fazlasının kapanmayla karşı karşıya kaldığı, mevcut ödemelerini yapamadıklarını veya ödemelerini yapmakta zorlandıklarını, hükümet tarafından verilecek olan ekonomik desteklere ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin yaşanan kriz veya karşılaşılabilecekleri farklı bir krizle mücadele edebilecek bir planlarının olmadığı, gelir kaybına yaşanan ciddi düşüşler nedeniyle doğrudan olumsuz yönde etkilendiği ve işletmelerde kadın çalışanların sayısında önemli oranlarda düşüş yaşandığı ifade edilmiştir (İsmael vd., 2021).

Eskin (2021), yapmış olduğu çalışmada KOBİ'lerin Covid-19 pandemi sürecini finansal açıdan incelemiştir. Denizli'de tekstil alanında faaliyet göstermekte olan KOBİ'leri ele alan çalışmada veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Covid-19 pandemisinin tekstil sektöründe faaliyet koluna ve işletmelerin iş modellerine göre değişkenlik gösterdiği, sipariş üzerine üretim yapan bazı işletmelerin siparişlerinin pandemi nedeniyle büyük oranda askıya alındığı ya da iptal edildiği belirtilmiştir (Eskin,2021).

Cinel (2021), Covid-19 pandemi krizinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada veriler, Ankara'da faaliyet göstermekte olan 49 KOBİ yöneticisiyle anket yöntemi ile elde edilmiştir. Seçilen KOBİ'lerin %52,2'sinin hizmet sektörü, %28,3'ünün üretim/imalat sektörü ve %19,6'sının ise ticaret/perakende alanlarında faaliyet göstermektedir. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %47,9'unun Covid-19 kaynaklı krizden olumsuz yönde etkilendiği, %6,3'ünün ise yaşanan krizden etkilenmediğini ifade edilmiştir (Cinel 2021).

Eskin (2021), yapmış olduğu çalışmada KOBİ'lerin Covid-19 pandemi sürecini finansal açıdan incelemiştir. Denizli'de tekstil alanında faaliyet göstermekte olan KOBİ'leri ele alan çalışmada veriler görüşme yöntemi ile elde edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Covid-19 pandemisinin tekstil sektöründe faaliyet koluna ve işletmelerin iş modellerine göre değişkenlik gösterdiği, sipariş üzerine üretim yapan bazı işletmelerin siparişlerinin

pandemi nedeniyle büyük oranda askıya alındığı ya da iptal edildiği belirtilmiştir (Eskin,2021).

Cinel (2021), Covid-19 pandemi krizinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada veriler, Ankara'da faaliyet göstermekte olan 49 KOBİ yöneticisiyle anket yöntemi ile elde edilmiştir. Seçilen KOBİ'lerin %52,2'sinin hizmet sektörü, %28,3'ünün üretim/imalat sektörü ve %19,6'sının ise ticaret/perakende alanlarında faaliyet göstermektedir. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin %47,9'unun Covid-19 kaynaklı krizden olumsuz yönde etkilendiği, %6,3'ünün ise yaşanan krizden etkilenmediğini ifade edilmiştir (Cinel 2021).

2019'da ortaya çıkan COVID-19 küresel salgının neden olduğu pandemi krizi sürecinde bilişim teknolojisi firmalarının karşılaştığı baskılar, tehditler ve fırsatlar sonucunda benimsedikleri stratejileri belirlemeyi ve değerlendirmeyi amaçlayan Çamlıca, F. (2021)'in yaptığı çalışma strateji ve kriz literatürü temelinde yürütülmüş olup, bilişim firmalarının pandemi krizine karşı verdikleri stratejik tepkileri, çevresel koşulları ve krizden etkilenme durumlarını tanımlamaya yönelik keşif niteliğinde bir anket çalışması ve stratejik tepkileri anlamaya yönelik mülakat çalışması olmak üzere iki farklı veri toplama yöntemini inceliyor. Çalışmanın sonuçları, bilişim firmalarının krizlere karşı stratejik farkındalıklarının düşük olduğunu ve bu doğrultuda verilen stratejik yanıtların sınırlı olduğunu göstermektedir. Firmaların krizle başa çıkmak için benzer yaklaşımlar sergiledikleri görülmüştür. Firma büyüklüğünün bu süreçte belirleyici bir rol oynamadığı, çoğu firmanın krizin ekonomik olumsuzluklarından neredeyse hiç etkilenmediği ve yeniden düzenleme veya yapılanma temelinde istikrar stratejisi izlediği belirlenmiştir.

M.Hyman (2021) vd. tarafından geliştirilen model, COVID-19 pandemisinin küresel etkilerini ve özellikle ekonomi üzerindeki etkilerini incelemek için kullanılmıştır. Model, hem COVID-19 vakalarının sayısını tahmin etmekte hem de bu vakaların ekonomik göstergeler üzerindeki etkilerini belirlemekte kullanılmıştır. Bulgular, geliştirilen modelin COVID-19 vakalarını başarıyla tahmin ettiğini ve bu tahminlerin gerçek vakalarla uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, modelin COVID-19'un ulusal GSYİH ve işsizlik oranı gibi ekonomik göstergeler üzerindeki etkisini de doğru bir şekilde öngördüğü belirtilmektedir. Ek olarak, modelin büyük şirketlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkilerini de başarılı bir şekilde tahmin ettiği tespit edilmiştir. Bu da, COVID-19 salgınının finansal piyasalar üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkileri öngörmek için geliştirilen

modelin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmanın sonuçları, COVID-19 salgınının ekonomik ve sosyal açıdan karmaşık etkilerini anlamak ve benzer durumlar için gelecekte hazırlıklı olmak adına önemli bir katkı sunmaktadır. Ayrıca, geliştirilen modelin, benzer salgın durumlarında kullanılabilirliği ve etkinliği açısından da önemli bir adım olduğu belirtilmektedir.

Akar (2022), Covid-19 pandemisinin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan Batman ilindeki KOBİ'lerin üzerindeki etkisini tespit etmek üzere; 42 KOBİ yöneticisi ile anket çalışması gerçekleştirmiş, pandemi ve krize yönelik sorular sorarak pandeminin etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Batman'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin pandemiden olumsuz yönde etkilendiği belirtilmiş ve çeşitli politika önerileri sunulmuştur (Akar,2022)

Tahtalı, F. A. (2023) araştırmasında, Elazığ ve Malatya'da faaliyet gösteren 86 KOBİ yöneticisine gönüllülük esasına göre uygulanan anket formu ile COVID-19 pandemisinin KOBİ'ler üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Anket verileri SPSS paket programında analiz edilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Sonuçlar, pandeminin Elazığ ve Malatya'daki KOBİ'ler üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğunu, özellikle mikro ve küçük çaplı işletmelerin orta ve büyük çaplı işletmelere göre daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Ayrıca, çoğu KOBİ'nin cirosunun büyük ölçüde azaldığı, sadece birkaçının artış gördüğü ve çok ortaklı işletmelerin ciro kayıplarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun işlerini kriz yönetimine kaydırarak, faaliyetlerini durdurduğu ve alt yapı ve teknolojik olanaklarının uzaktan çalışmaya uygun olmadığı sonucuna varılmıştır. Covid-19 sürecinde maliyetlerin artması, satışların düşmesi, kârın azalması ve borç vadelerinin uzamasının işletmeler üzerindeki en büyük etkilerden olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırmada Elazığ ve Malatya illerindeki KOBİ'lerin çoğunluğunun mikro ve küçük ölçekli işletmeler olmasının bu bulguya etkili olduğu çıkarımına ulaşılmıştır.

Yukarıda yer verilen tanımlar incelendiğinde ifade edilebilir ki tüm tanımların vurguladığı nokta krizlerin işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurduğudur. Genel olarak firma görünüşünün zarar görmesine, firmanın bulunduğu alanda negatif tanınmasına, ekonomik zorluklara, verimsiz üretimlere ve çalışan motivasyonunun düşmesine neden olan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Elbette ki krizler muhakkak olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Ancak işletmeler için yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmamakta, işletmelerin

yeteneğine bağılı olarak ortaya çıkan krizler işletme için fırsata dönüştürülebilir (Keown - McMullan, 1997: 4). İşletmelerin özellikle kriz dönemlerinde köklü değişiklikler oluşturabilecek ve krizi fırsata çevirebilecek imkâna sahip oldukları ifade edilebilir. Bu noktada önemli olan ise kriz sürecinin nasıl yürütüldüğüdür. Bu nedenle kriz yönetimi, işletmeler için kritik bir konudur ve etkili bir kriz yönetimi stratejisi oluşturmak, işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlama yolunda önemli bir adımdır.

2.2. Krizlerin Temel Özellikleri

Krizler, örgütlerin temel işleyişini tehdit eden ve genellikle diğer çatışma ve sorunlardan ayrılan özel özelliklere sahiptir. Bu nedenle, her çatışma veya zorlu süreç otomatik olarak bir kriz olarak kabul edilmemektedir. Krizlerin örgütler içinde farklılık gösteren ve ayırt edici özellikleri şunlar şekilde sıralanabilir:

- Krizler, olağandışı bir şekilde ortaya çıkarlar ve acil müdahâle gerektirmektedir (Chong, 2004: 44).
- Krizler, farklı zamanlarda ve birbirine bağılı olan nedenler sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Bu nedenler, katlanarak büyüyen zincirleme bir etki oluşturarak krizlerin şiddetin artmasına da neden olmaktadır (Vergiliel - Tüz, 2001: 27).
- Krizler, bazen önceden tahmin edilebilmekte veya öngörülebilmektedir. İşletme içinde krize dair belirli etkiler veya işaretler, kriz öncesi dönemlerde ortaya çıkabilmekte veya hissedilebilmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, bu etkileri ve işaretleri yakalayabilme ve değerlendirebilme yetisine sahip olmalıdır (Davies, 1998: 397). Çünkü üst düzey yönetimin duyarsız kalması kriz sürecinin yönetilmesini olumsuz etkileyecektir. Kriz öncesi ortaya çıkan etkiler doğru değerlendirilmez ise bu durum, krizi önlemek yerine krizin şiddetini artıracaktır (Roux - Dufort ve Metais, 1999: 115).
- Krizler, işletmenin temel amaçları, hedefleri ve ilkeleri ile uzun vadeli stratejik planlamalarını bozma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, kriz dönemlerinde işletmenin temel amaçları, hedefleri ve ilkeleri ile stratejik planlamalarını göz önünde bulundurarak alternatif çözümler geliştirmeye dikkat edilmektedir (Khodarahmi, 2009: 525).

Krizler, ortaya çıkma şekli ve etkileri bakımından farklılık göstermektedir. Bazı krizler aniden meydana gelir ve işletmenin varlığını büyük ölçüde tehdit edebilmektedir (Kaya,

2009: 40). Diğer yandan, bazı krizler uzun bir süreç içinde gelişmektedir. Bu bağlamda, ani olarak ortaya çıkan krizlerin işletme için daha ciddi sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Akıncı, 2010: 81). Tüm anlatılanlar ışığında krizlerin genel özellikleri aşağıda yer verildiği üzere özetlenebilir:

- Krizler, önemli bir hastalık gibi acil müdahâle edilmesi gereken durumlardır (Tutar, 2000: 37).
- Krizler, ciddi ve tehdit edici olmaları nedeniyle “*güvenlik, belirsizlik, endişe ve panik*” gibi farklı karmaşık durum ve sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Roux - Dufort ve Metais, 1999: 116).
- Krizler, sadece örgütün iç paydaşlarını değil, aynı zamanda örgütün dış paydaşlarını da etkileyebilmektedir (Vergiliel - Tüz, 2001: 30). Bu nedenle kriz yönetimi, sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda dış dünyayla olan ilişkileri de dikkate almaktadır
- Krizler, örgütlerin tek başlarına üstesinden gelemeyeceği önemli sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Khodarahmi, 2009: 526). Bu nedenle iş birliklerinin yapılması önem taşımaktadır.
- Krizler, bir açıdan yüksek düzeyde stres ortamı yaratmaktadır ancak her stres yaratan durum bir krize işaret etmemektedir (Tutar, 2000: 38).
- Krizler, fırsatları da beraberinde getirebilir ve işletmeler bilinçli bir şekilde bu fırsatları değerlendirebilmektedir (Davies, 1998: 398).

Unutulmamalıdır ki kriz, başa çıkılamaz bir durum olmamaktadır, aksine fırsata dönüştürülebilir bir potansiyele sahip olabilmektedir (Chong, 2004: 45).

2.3. Krizin Sebepleri

Günümüzde küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle işletmeler arası rekabet giderek artmaktadır. Bu durum, pazar paylarını korumak ve sürdürülebilir bir şekilde büyümek için işletmelerin daha da yenilikçi ve dinamik olmalarını zorunlu kılmaktadır. Etkili yönetilmeyen işletmeler ise bu rekabet ortamında ayakta kalmakta zorlanmakta ve pazardan silinme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Krizlerin nedenleri, genellikle üç ana başlık altında dış çevre faktörleri, iç çevre faktörleri ve diğer nedenler olarak toplanabilmektedir (Dinçer, 2006: 385).

2.3.1. Dış Çevre Etkenleri

Krize yol açan dış çevre faktörleri, KOBİ'lerin dışında gerçekleşen ve KOBİ' ler tarafından kontrol edilemeyen faktörlerden oluşmaktadır. KOBİ'lerde krize yol açan dış çevre faktörleri; doğal felaketler, ekonomik belirsizlikler veya dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, toplumsal faktörler ve politik faktörler olarak örneklendirilebilmektedir (Öztürk, 2010).

İşletmelerin kontrolü dışında gerçekleşen dış çevre faktörleri, hem ülkeyi hem dünyayı etkisi altına alarak, bazı işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerini riske edebilmektedir. Dış çevre faktörlerinin hızlıca değişmesi, işletmelerin mevcut değişimlere hızlıca adapte olmalarını zorunlu kılmaktadır. Değişimler ile ilgili uyum sorunu yaşayan işletmelerde ise bu durum olası krizlere zemin hazırlamaktadır (Kuz,1998 akt. Yiğitoğlu, 2003). İşletmelerde krize neden olan dış çevre faktörleri aşağıda sıralanmaktadır.

Toplumsal Etkenler:

İnsan ilişkilerinde ve toplumsal değer yargılarında meydana gelen değişimler, kültürel sorunlar ve farklılıklar KOBİ ve işletmelerde krize neden olan işletme dışı faktörler arasında yer almaktadır.

İşletmelerin hedeflerinin belirlenmesinde toplumun sahip olduğu değer ve yargılar, önemli faktörlerdir. Değer ve yargılarda meydana gelen değişimler, toplumun mevcut yaşam tarzına göre üretilecek olan mal ve hizmetlerin talep miktarını, çeşidini ve niteliğini etkileyecektir (Haşit, 2000: 24).

İşletmeler faaliyet alanlarını bulundukları toplumun ihtiyaçları doğrultusunda belirlemekte süreç içerisinde toplumun talep ve davranışlarında meydana gelen değişiklikler doğrultusunda faaliyet alanlarını değiştirip ve farklılaştırmaktadırlar. Kuruldukları süreçte belirli yatırım maliyetlerini göze alan işletmelerin tüm bu çabaları toplumdaki davranışların ve tercihlerin ani değişmesi sonucu boşa gidebilmektedir. Örneğin; yılbaşında sevdikleriyle hediyeleşmenin yaygın olduğu bir toplumda, bu alışkanlığın ortadan kalkması veya uygulanmaması, yılbaşı için hediyelik eşya üretimi yapan işletmelerin bir kriz dönemi yaşamasına, kapanmasına veya başka bir sektöre yönelmesine sebep olacaktır (Mısırlı, 2003).

Ekonomik Etkenler:

Ekonomik yapıyı oluşturan bileşenlerin işlevlerinin akması ve işlevliğini kaybetmesi ile ortaya çıkan durum ekonomik kriz olarak adlandırılmaktadır. Bu süreçte sermaye

birikiminin daralması, üretim ve dolaşım bütünlüğünün aksaması vb. durumların yaşanması muhtemeldir. Ekonomik krizin döviz krizi, banka krizi, borç krizi ve global kriz olmak üzere dört alt türü bulunmaktadır. Ulusal paranın beklenmedik bir şekilde değerlenmesi ile ihracatta azalmaya, ithalatın artmasına neden olması sonucunda döviz sıkıntısı ortaya çıkmaktadır bu durum döviz krizi olarak adlandırılmaktadır. Döviz krizinin yaşandığı ekonomilerde krizden çıkış yolu olarak devalüasyon yapılır. Banka krizi ise, temelde sektörde ortaya çıkan yapısal sorunlar, tahsilatı zorlaşan kredilerin artması ve toplum içinde bankalara karşı güvenin azalmasından kaynaklanmaktadır. Bankalara karşı güvensizliğin artması tasarruf sahiplerinin banka hesaplarındaki tutarları çekmek için bankalara yöneltir bu durum sonucunda likidite sıkışıklığına bağlı olarak kriz ortamı oluşur. Ülkelerin aldıkları dış borçlarını verimli olarak kullanamaması, borçlanmanın tüketimin finansmanında kullanılması veya uzun vadeli geri dönüşü yüksek riskli olan yatırımlara yönlendirilmesi sonucu borçların geri ödeme vadesi geldiğinde gerekli teminatın yapılamayıp borcun ödenememesi sonucunda ekonomik sistemde ortaya çıkan sorunlar borç krizi olarak adlandırılmaktadır (Güler ve Yılmaz, 2009).

Doğal Şartlar:

Doğal faktörler çevre ile ilgili yangın, deprem, çığ, toprak kayması, sel baskınları, iklim değişikliği ve çevre kirliliği gibi beklenmedik olayları ifade etmektedir. Yaşanan bu doğal afetler olası krizlere zemin hazırlamaktadır.

Türkiye depremlerin yoğun olarak yaşandığı bir kuşakta yer almaktadır. Ve büyük deprem felaketlerine tanıklık etmiştir. 1999 yılı Ağustos ayında yaşanan Gölcük, 2020 yılı Ocak ayında yaşanan Elazığ ve 2023 yılı Şubat ayında yaşanan ve 11 ili etkileyen Kahramanmaraş merkezli deprem felaketleri önce bölgesel olarak olumsuz etkiye neden olmuş ve KOBİleri olumsuz etkilemiştir. Yaşanan afetlerin olumsuz etkileri yaşandıkları bölge ile sınırlı kalmamış ve kısa bir süre içerisinde etkisini tüm Türkiye’de göstermiş, KOBİ ve işletmelerin büyük bir karmaşa yaşanmasına, oluşan genel kriz ortamından olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Mevsimsel olarak meydana gelen sel felaketleri, toprak kaymaları veya çığ olayları da KOBİlerde krize neden olabilmektedir.

Teknolojik Etkiler:

Krize neden olan dış faktörler arasında teknolojik ilerlemelerin etkisi, ekonomik ve endüstriyel yapıları derinden etkileyen faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalar, teknolojik

ilerlemelerin ve dijitalleşme sürecinin, ekonomide dengesizliklere ve belirsizliklere neden olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2022: 21). Özellikle, yapay zekâ ve otomasyon gibi ileri düzeyde teknolojik gelişmeler, işgücü piyasasını olumsuz etkileyerek belirli sektörlerde işsizlik oranlarının artmasına yol açmıştır (Jones ve Johnson, 2020,12). Bu durum, gelir eşitsizliği ve sosyal dengesizliklerin artmasına da katkıda bulunmuştur (Brown vd. 2019: 31). Dolayısıyla, teknolojik faktörlerin kriz oluşumunda oynadığı role odaklanmak, ekonomik dengesizliklerin ve sosyal yapıdaki değişimlerin anlaşılması ve KOBİlerin değişimlere uyum sağlaması amacıyla kritik bir öneme sahiptir.

Politik Etkenler:

Siyasi ve yasal faktörler işletmelerin çalışma ve gelişme süreçlerini etkileyen önemli dış çevre unsurlarından biridir. Ülkelerin değişen ithalat ve ihracat rejimleri, vergi kanunlarında yapılan çeşitli düzenlemeler, kültürel ve toplumsal olgular ile ilgili yapılan değişiklikler ile hükümetlerin siyasi istikrarsızlık yaşaması, siyasi çekişmeleri, koalisyon hükümetlerinin kurulma ihtimalleri ekonomilerde genel, sektörel veya işletme bazında kriz yaşanmasına sebep olabilmektedir. Yapılan yasal değişikliklere işletmeler uyum sağlamak zorundadırlar. Aksi halde mevcut düzene uygun hareket edemeyip yeni düzene adapte olamayan işletmelerin olası bir kriz yaşaması mümkündür (Özden, 2006: 26).

2.3.2. İşletme İçi Etkenler

Krizlerin yaşanılmasında önemli etkileri olan diğer faktörler, işletmenin kendi iç yapısı kaynaklı sorun ve yetersizliklerdir. İşletme içi kaynakların yetersiz veya etkili bir şekilde kullanılmadığı durumlarda, dış faktörler kadar etkili olabilmektedir. İşletmelerin donanımlı olması, dışarıdaki değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştırabilmekte ve krizlerden korunmalarına yardımcı olabilmektedir.

Günümüzde, işletmeler sadece kâr amacı gütmekle kalmıyor, aynı zamanda çevresel, ahlaki, politik ve sosyal sorunlarla da ilgilenmektedir. İşletmeler, sadece kar elde etmekle kalmayıp, aynı zamanda çevresel uyum ve toplumsal sorumluluklarına odaklanarak krizleri önlemeye çalışmaktadır (Haşit, 2000: 145). Bu nedenle, işletmelerin iç yapısını güçlendirmesi ve sürdürülebilir bir iş yapısı oluşturması, krizlere karşı dirençli hâle gelmelerine yardımcı olabilmektedir.

Yönetmel Etkenler:

İşletmelerin kriz durumlarına girmelerinde etkisi olan yönetmel faktörler, işletme yöneticilerinin yetenekleri ve karar alma süreçleri ile ilgilenmektedir. Bu faktörler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Nelson, 1999: 93):

Yöneticilerin vizyon eksikliği, tahmin yeteneksizliği, sınırlı tecrübe, analitik düşünme becerileri ve öngörü eksikliği nedeniyle erken uyarı sinyallerini göz ardı edebilmektedir. Krizler genellikle belirli işaretlerle başlar, ancak bu işaretleri gözlemlemek ve yorumlamak yöneticilerin sorumluluklarındadır. Yeni sorunlarla eski sorunları karıştırma veya sıradan çözümlerle sorunları çözmeye çalışmak. Yöneticilerin, işletme içinde karşılaştıkları sorunların özünü anlamaları ve bunlara uygun stratejiler geliştirmeleri önem arz etmektedir. Çalışanlara kriz konusunda gerekli motivasyonu sağlamamakta. Krizlere karşı hazırlıksız çalışanlar, kriz anında işletmenin çökmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler, çalışanları kriz durumlarına karşı eğitebilmekte ve motive edebilmektedirler.

Yöneticilerin kişiliklerinin gelişime kapalı olması ve bu durumun işletme kararlarını ve yönetim tarzını etkilemektedir. Kriz yönetimi, sürekli öğrenmeyi ve değişimi gerektirir. Yöneticilerin gelişime açık olmaları önem arz etmektedir. Yöneticilerin kısa vadeli kazançlara odaklanması ve geleceği planlamamaları, kriz yönetimi, uzun vadeli stratejik planlama ve sürdürülebilirlik gerektirebilmektedir. Yöneticilerin özellikle çalışanları takım çalışması yönünde iyi organize edememesi de önemli sorunlardır. İşletme içi iletişim ve işbirliği, krizlerle başa çıkmak için kritik önem arz etmektedir.

Örgütsel Problemler:

İşletmelerin örgüt yapısı, kriz yönetiminde kritik bir rol oynar. Örgütsel sorunlar, işletmenin krizlere karşı direncini etkileyebilmekte ve aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- İşletme içinde hataların iyi tecrübe edilmemesi ve dikkatli davranılmaması, krizlerin büyümesine neden olabilmektedir.
- İletişim eksikliği, ekip çalışması ve verimlilik problemleri krizlere karşı savunmasızlık yaratabilmektedir.
- Tam ve kontrolsüz denetim eksikliği, iş yükünün aşırı artması, çalışanların işlerine odaklanamamaları gibi sorunlar, işletme içi yapıyı bozabilir ve krizlere yol açabilmektedir.

- Huzursuz bir iş ortamı, profesyonellik eksikliği ve iş tatminsizliği, krizlere duyarlılığı artırabilir. İşletme içindeki sorunların çözümü ve verimliliğin artırılması, krizlerin önlenmesine yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2005: 14).

İşletmenin Hayat Safhası:

Bir işletmenin hayat safhası, işletmenin yaşam döngüsünü ve gelişimini yansıtan birkaç evreden oluşmaktadır. Bu evreler doğma evresi, gelişme dönemi, olgunlaşma evresi, gerileme dönemi ve çöküş (iflas) dönemini içerir. İşletme, bu evreler arasında sürekli bir gelişim hedeflenmektedir (Güleç, 2019: 982).

Doğma Evresi: İşletmenin kuruluş aşamasıdır. İşletme yeni bir fikir veya ürünle pazara giriş yapmaktadır.

Gelişme Dönemi: İşletme, pazarda büyümeye başlar. Müşteri tabanı artar, gelirler yükselir ve işletme genellikle hızlı bir şekilde büyümektedir.

Olgunlaşma Evresi: İşletme, büyüme hızı yavaşlar, ancak pazarda daha fazla rekabet olabilmektedir. İşletme bu evrede kararlı bir şekilde varlığını sürdürmeye çalışabilmektedir.

Geriye Gitme Dönemi: İşletme, zorluklarla karşılaşabilir ve gelirler düşebilmektedir. Bu dönemde işletme, eski başarı düzeylerini sürdürmekte zorlanabilmektedir.

Çöküş (İflas) Dönemi: İşletme, bu dönemde varlığını sürdürmekte büyük zorluklar yaşamaktadır. İşletme iflas tehlikesiyle karşı karşıya olabilmektedir.

2.3.3. Diğer Sebepler

Krizlerin nedenlerinden biri de işletmenin dikkate almadığı veya göz ardı ettiği diğer faktörlerdir. Bu faktörler şunları içerebilmektedir:

Toplumun Değer ve İnançları: İşletmenin, toplumun değişen değer ve inançlarına uyum sağlamaması, müşteri ilgisinin azalmasına ve krize neden olabilmektedir.

Çalışanların Eğitim ve Uygunluğu: İşletmenin çalışanlarını sürekli olarak eğitmemesi ve geliştirmemesi, işletme içinde yetenekli bir işgücü oluşturamamasına ve krize yol açabilmektedir.

Dış Çevre Kontrolü: İşletmenin dış çevresini etkili bir şekilde kontrol etmemesi, işletmeyi dışsal tehlikelere karşı savunmasız bırakabilmektedir.

Esneklik Eksikliği: İşletmenin değişikliklere ve yeni fikirlere karşı esnek olmaması, krizlere karşı direncini azaltabilmektedir. İşletme, değişime ve gelişime açık olmaktadır (Öztürk, 2005: 430-431).

2.4. Krizin Şiddeti ve Kriz Süreci

Krizin şiddeti ve süreci, işletmelerin krizleri nasıl algıladıkları, denetledikleri ve hassasiyetlerinin derecesine bağlı olarak değişebilmektedir. Krizin şiddetini etkileyen üç temel etken vardır:

- **Krizi Algılayabilme:** İşletmeler, krizi bir fırsat olarak görüp eksikliklerini giderme fırsatı olarak kullanılabilmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin potansiyellerini zorlayarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Tam tersi, krizi bir kaos olarak algılayan işletmeler, potansiyellerinin krizi aşmak için yetersiz olduğunu düşünmektedir.
- **Denetim:** İşletmelerin dış çevre üzerinde ne kadar denetimleri olduğu da krizin şiddetini etkilemektedir. İşletmeler, dış çevrelerini daha iyi kontrol edebildiklerinde krizlere karşı daha dirençli hâle gelmektedir.
- **Hassasiyet:** İşletmenin krize karşı hassasiyeti, krize nasıl tepki vereceğini belirlemektedir. Krize karşı bir planı ve öngörüsü olan işletmeler, kolaylıkla krizin üstesinden gelebilmektedir. Ancak bu konuda hiç hazırlık yapmayan işletmeler, kriz anında ne yapacaklarını bilemeyebilmekte ve krize karşı savunmasız olabilmektedir.

Krizin süreçsel oluşumu “*Gelişim Dönemi*”, “*Gerçekleşme Dönemi*”, “*Bitişi*” olmak üzere üç temel nedenden gerçekleşir.

2.4.1. Krizin Gelişim Dönemi - Körelme

Krizin gelişim döneminin ilk aşaması olan "Körelme", işletmenin kriz belirtilerini ya görmemesi ya da görmezden gelmesi durumunu tanımlamaktadır. Bu aşamada işletme dışındaki çevresel ve içsel değişiklikler fark edilememekte veya göz ardı edilebilmektedir. İşletme, çevresel değişiklikleri algılayamadığı için yeni koşullara uyum sağlayamamaktadır. Aynı zamanda, çevresel etkileşimlerin azaldığı bu dönemde, işletmeler çoğunlukla olumsuz sonuçlara odaklanmakta ve pozitif gelişmelerden yeterince yararlanamamaktadır.

Körelme aşamasında işletmelerde aşağıdaki sorunlar da görülebilmektedir:

- İşletmenin yeterli sayıda ve yetenekte personeli bulunmaması.
- İletişim eksiklikleri ve bozuklukları.
- Verimliliğin düşük olması.

Tüm bu olumsuzluklar, işletmenin örgütsel yapısını zayıflatır ve gizli bir krize yol açabilmektedir. Eğer bu belirtiler fark edilmez ve zamanında müdahâle edilmezse, işletme kriz sürecini daha da derinleştirerek gizli kriz aşamasına geçebilmektedir. Bu nedenle işletmeler, bu dönemde olası kriz belirtilerini gözden kaçırmamalı ve erken müdahâle için hazırlıklı olmaları gerekmektedir (Aktaş, 2019: 20-21).

2.4.2. Harekete Geçememek

Krizin gelişim döneminin ikinci seviyesi, krizle ilgili iç ve dış göstergelerin açığa çıkmasına rağmen firmanın hareketsiz durması ve herhangi bir önleyici koruma adımıyla bulunmaması noktasıdır. Bu aşamada işletme, kriz belirtilerini fark etmesine rağmen çoğu kez bu belirtilere kayıtsız kalır ve gerekli planları yapmamaktadır.

Bu aşamanın en belirgin belirtileri şunlar olabilir:

- Karların azalması.
- Satışların azalması.
- Stok birikiminin artması.

İşletmelerin bu belirtilere kayıtsız kalmalarının ardında çeşitli nedenler olabilir. Bu nedenler şunlar olabilmektedir:

- Kriz belirtilerinin geçici olduğu düşünülebilmektedir.
- Alınacak önlemlerin maliyetinin yüksek olacağı ve şirketin kar-zarar dengesini bozabileceği endişesi oluşmaktadır.
- Bekleme politikasının tercih edilmesi.
- Yeni bir yatırıma girilmişse, yeni yatırımın düzenli bir şekilde işlemesi için zaman tanıma.
- Krizi kabul etmekten kaçınma, çünkü bu durumun sorumlusu olarak görülmekten korkma ve kariyer kaygısı.

Bu nedenlerle işletme yöneticilerinin son derece objektif, gerçekçi ve kararlı olmaları gerekmektedir. Kriz belirtilerini erken tanımak ve gerekli önlemleri almak, krizi daha büyümeden önlemek için önem arz etmektedir.

2.4.3. Hatalı Karar ve Eylemler

Krizin gelişim döneminin bu aşamasında firma, krize sürecinde olduğunu kabullenmiş olsa da krizi yaşadığını tam anlamıyla anlayamamaktadır. Bu nedenle nasıl bir yol izleyeceği ve hangi kararları alması gerektiği konusunda kararsızlık yaşamaktadır. Bu aşamada

işletmede artan baskı, yönetim tarzına ve çalışanlara yansır, bu da gergin bir çalışma ortamı, kutuplaşma, şirkete olan bağlılığın azalması ve güvensizlik gibi sorunlara yol açabilmektedir.

Bu tür zorluklar, işletme yöneticilerinin aynı anda mevcut sorunları düzeltmeye, yeni sorunların üstesinden gelmeye ve krizi aşmaya çalışmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Ancak bu tür kararlar, stres altında ve aceleyle alındığı için yeterli olmamaktadır. Sonuç olarak, bu aşamada alınan hatalı kararlar ve eksik çözümler, krizi daha da karmaşık hâle getirebilmekte ve çözümsüzlüğe yol açabilmektedir.

2.5. Kriz Dönemi

Krizin çıkışının birinci basamağı, akut dönem olarak adlandırılabilir. Bu aşama, firmanın ve çevresinde olanların negatif süreçlerinin şiddetli yaşandığı zaman dilimidir. Fiziksel, ekonomik ve psikolojik sorunlar fazlalaşmaktadır. Firma çalışanları arasındaki gerginlik ve sorunlar artmaktadır. Bu aşamada birçok firma korunma önlemleri almaya başlamakta, reklam giderlerini azaltmakta, personel sayısını düşürmekte ve firma bünyesinde olan giderlerini kısmaktadır. Bu konuda da ilk tercih olarak yapılan işlem ise primleri azaltma gibi önlemler olmaktadır.

Ayrıca, krizler firma bünyesinde eğitim için değerli bir fırsat sunmaktadır. İşlerin yoğun olduğu dönemlerde personeller genellikle eğitim için yeterli zaman bulamamakta, ancak kriz döneminde bu durum değişebilmektedir. İşletme çalışanları, kendilerini geliştirmek için bu dönemi bir fırsat olarak görerek eğitim alabilmektedir. Kriz ekonomisinde, eğitim sağlayan kurumlar genellikle daha uygun şartlar sunabilmektedir. Bu nedenle şirketler, çalışanlarını daha nitelikli hâle getirmek için bu fırsattan yararlanabilmektedir.

2.6. Krizin Son Bulması

Firma, krizin yaşanıldığı zaman içerisinde pozitif hamleler yaptıysa, bu zorlu dönemden başarıyla çıkabilmektedir. Çalışanlar bu aşamada koordinasyon içinde çalışmakta, şirket içi bağlar güçlenmektedir. Kriz yaşanıldığı sırada kendilerini geliştirmelerine fırsat tanındıysa, bu kazanç firmanın bulunduğu seviyeden ileri olmasına yardımcı olmaktadır. Krizi başarıyla atlatan şirketler, bu deneyimler sayesinde saygınlıklarını artırabilmektedir. Krizi atlatan bir şirket, vizyonunu genişletebilmekte ve

yeni misyonlar edinebilmektedir. Bu, geçmiş hataların tekrarlanmamasını sağlar ve gelecekteki krizler için önceden belirlenmiş önlemler alınmasına yardımcı olmaktadır.

2.7. Kriz Yönetimi

Firmalar, her olası kriz türüne karşı tam anlamıyla hazırlıklı olamazlar. Bu bağlamda, "kriz yönetimi" kavramı, genel bir anlamdan ziyade belirli yönetilebilir kriz türleri ile ilişkilendirilmiş bir anlam taşımaktadır. Kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarına karşı duyarlılık göstererek kriz belirtilerini tespit etme, örgütün krizle karşılaşmasını önleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında en az maliyet ve kayıpla firmayı kurtarma sürecini içermektedir.

2.7.1. Kriz Sürecinde Yönetimin Tanım ve Kapsamı

Kriz yönetimi, bir yöneticinin potansiyel tehlike durumlarında, örgütün belirlenmiş amaçlarını makul bir maliyetle karşılamak üzere çaba sarf etme sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetimin başarısı, örgütün kayıpları ve kazançlarıyla yakından ilişkilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsatlar ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Genellikle krizin, yönetimin kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu düşünce yapısına göre, diğer pazarlarda kotaların olması, bazı ülkelerde sermaye maliyetinin düşük olması ve devlet teşviklerinin yüksek olması, hükümetin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynakları ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağı olabilmektedir. Ancak, asıl sorun krizin nedenlerinde tüm işletmelerin içinde olduğunu gösterir. Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri arasında yerini almıştır (Tutar, 2000)

2.7.2. Kriz Yönetiminin Kapsam ve Tanımı

Kriz yönetimi, işletmenin sürekli olarak işletmecilik faaliyetlerini ve içyapılarını olumsuz etkileyen, şirketin mal varlığını veya kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden olayları azaltma amacına yönelik bir planlama ve organizasyon sürecidir (Tüz, 2001). Başka bir tanıma göre ise, olası bir krize dair uyarı sinyallerinin belirlenip değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu minimize edebilmesi için gerekli önlemlerin planlanması ve uygulanması sürecini içermektedir (Can, 1994).

Kriz yönetimi, değişimi ve değişime katılımı esas alarak öncelikle organizasyonlarda krizi önlemek ve yönetmek için personel ve örgütsel yapının hızla adapte edilmesini

gerektirmektedir. İdeal bir kriz yönetimi programı, stratejik, teknik, yapısal, iletişimle ilgili, psikolojik ve kültürel faaliyetleri içeren bir bütünlüğü kapsamalıdır. Bu faaliyetlerin, kriz yönetimi programının sistem anlayışı çerçevesinde ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır. Kriz yönetimi, hangi türde ve yoğunlukta olursa olsun, olası kriz durumlarını fırsata dönüştürme yollarını gösteren bir kriz programı hazırlamalıdır (Tutar, 2000).

Bir kriz yönetim uzmanının ifadesiyle, "Her kriz özeldir. İşletmenin karşılaştığı durum, krizin meydana geldiği anın şartları, o anki koşullar, kısacası her şey sadece o kriz anına aittir. Bir daha asla, tamamen aynı şartlar altında aynı kriz tekrarlanamaz. Sonuç olarak, her kriz, kendi şartları içinde değerlendirilmelidir. Geçmişte yaşanmış krizler, gelecek için sadece rehberlik edebilir."(Altekin, 2002)

2.8. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, beklenmedik olaylar veya durumlar karşısında işletmelerin mevcut duruma etkin bir şekilde tepki verme ve etkilerini minimize etme sürecidir. Kriz yönetim süreci kriz sinyalinin alınması, hazırlık/korunma, denetim altına alma, normal duruma dönüş ve öğrenme/değerlendirme olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Akat, Budak ve Budak, 1994):



Şekil 2: Kriz Yönetim Süreci

2.8.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetimi sürecinde, kriz sinyalinin alınması aşaması, olaylar veya durumlar arasında belirgin bir farklılık veya anormallik tespit edilmesiyle başlamaktadır. Bu aşama,

işletmelerin i veya dış çevrelerinde meydana gelen işaretlerin tanınması, değerlendirilmesi ve yorumlanması sürecidir. Kriz sinyalleri genellikle beklenmeyen olaylar, ani değişimler, öngörülemeyen riskler veya olumsuz geri bildirimler şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Bir kriz sinyalinin alınması, işletmelerin duyarlılık ve algı yeteneklerini gerektirir. Duyarlılık, işletmenin çevresindeki değişikliklere karşı duyarlı olma yeteneğini ifade ederken, algılama ise bu meydana gelen değişiklikleri doğru bir şekilde tanımlama ve yorumlama kapasitesini temsil etmektedir (Mitroff ve Anagnos, 2001). Kriz sinyallerinin tanınması aşamasında işletmeler, aktif bir bilgi toplama süreci yürütürler. Bu süreçte, i ve dış kaynaklardan gelen bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması esastır (Ulmer vd. 2007).

Bu aşamada kriz sinyallerinin doğru bir şekilde tanınması ve değerlendirilmesi, organizasyonların kriz yönetimi sürecinde başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlamak adına kritik öneme sahiptir. Kriz sinyallerinin dikkatlice izlenmesi ve doğru bir şekilde yorumlanması, erken uyarı sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılmasını mümkün kılarak krizlerin etkilerini azaltabilir ve kriz yönetimi sürecinin daha etkin bir biçimde yönlendirilmesine yardımcı olabilir.

2.8.2. Krize Hazırlık ve nleme

Kriz yönetimi, organizasyonların beklenmeyen olaylar ve belirsizliklerle başa çıkma sürecini kapsayan kritik bir yönetim alanıdır. Bu süreç, krizlerin önceden tahmin edilmesi, etkilerinin azaltılması ve işletmelerin dayanıklılığının artırılması gibi stratejik adımları içermektedir. Kriz yönetimi sürecinin ilk aşaması, krizlere karşı hazırlıklı olma ve işletmelerin direncini artırma sürecidir. Bu aşama, işletmelerin iç ve dış çevresindeki potansiyel risklerin analizini içermektedir. Literatürde, bu aşama genellikle "krize hazırlık" olarak adlandırılır ve işletmelerin kriz durumlarına karşı duyarlılıklarını artırmaya odaklanır. Krize hazırlık, işletmelerin kriz anlarında daha etkili ve hızlı bir şekilde tepki verme kapasitesini artırmaktadır.

Bu aşama, kriz planlarının oluşturulmasını, kriz ekiplerinin belirlenmesini ve kriz senaryolarının simülasyonunu içerir. Ayrıca, liderlik pozisyonlarına atanacak kişilerin kriz durumlarında nasıl hareket edecekleri konusunda eğitilmesi de önemli bir unsurdur (Johnson, 2019). Krize hazırlık süreci, işletmenin genel dayanıklılığını artırarak krizlerin etkilerini minimize etmeyi amaçlar.

Kriz yönetimi sürecinin bir diğer kritik aşaması ise krizi başlangıçta önleme çabalarını içerir. Bu aşama, işletmelerin potansiyel kriz nedenlerini belirleme, bu nedenlere karşı stratejik önlemler geliştirme ve uygulama sürecini içermektedir. Örneğin, bir işletmenin kriz öncesi finansal durumunu sürekli olarak izlemesi ve zayıflıkları tespit ederek düzeltici önlemler alması, krize yönelik bir önleme stratejisi olabilir.

Kriz önleme aşaması aynı zamanda risk yönetimi ve kriz öncesi iletişim stratejilerini içermektedir. İyi bir kriz önleme stratejisi, işletmelerin potansiyel krizlere karşı direncini artırarak bu krizlerin boyutunu kontrol altında tutabilir (Crisis Prevention Journal, 2020). Bu bağlamda, kriz yönetimi sürecindeki krize hazırlık ve önleme aşamalarının başarıyla tamamlanması, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve kriz durumlarına karşı direncini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Krize karşı önlem olabilecek yeni yönetim yapısının eski yapıdan farklı temel özellikleri aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir (Vergiliel Tüz, 2001: 27).

Tablo 9: Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması

Eski Sistem	Yeni Sistem
Değer halkasının her üyesi kârını maksimize etmeyi amaçlar.	Değer halkasının her üyesi toplam değer halkasının başarısını maksimize etmeyi amaçlar.
Stratejiler ve planlar bağımsız olarak gelişir.	İşletme ile planlama arasında koordinasyon vardır.
Bilgi paylaşımı ve ortak sorun çözümü sınırlıdır.	Bilgi geniş ölçüde paylaşılır ve sorunlar ortak çözülür.
Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri aynı olup, aralarında uyum yoktur.	Muhasebe, ölçme ve ödül sistemleri tutarlıdır.
Satış güçleri, ürünleri kendileri satarlar.	Şahsi bir konsültasyon sürecidir.
Kaynaklar yetersiz kullanılır.	Kaynaklar paylaşılır.

Kaynak: Vergiliel Tüz, 2001: 27.

2.8.3. Krizin Denetim Altında Tutulması

Kriz yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, krizi denetim altına almaktır. Bu aşama, erken uyarı sistemleri tarafından sağlanan kriz sinyallerini değerlendirme ve bu sinyaller doğrultusunda önleme ve hazırlık mekanizmalarını devreye sokma sürecini içermektedir. Özellikle krizden etkilenen işletmeler için etkili bir kriz yönetimi, erken müdahâle ve kriz öncesi önlemler almayı gerektirmektedir.

Erken uyarı sistemleri, kriz potansiyeli taşıyan durumları belirleyerek işletmeleri uyarmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sistemler, önceden belirlenmiş göstergeleri izleyerek kriz sinyallerini tespit eder. Önemli olan, bu sinyallerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve krizin daha fazla büyümeden önce önleme adımlarının atılmasıdır. Krizin denetim altına alınabilmesi için etkili bir yol, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli olarak test edilmesidir. Yapılan bu testler, krize karşı anında hızlı ve etkili bir tepki verilmesini sağlar. İşletmeler, kriz durumlarına karşı düzenli tatbikatlar ve senaryo planlamaları yaparak kendilerini olası krizlere karşı hazır tutmalıdır. Krizin çözümü, belirlenen kriz nedenlerine odaklanan bir dizi faaliyeti içermektedir. Bu aşamada, kısa süreli ve esnek bir çözüm planı oluşturmak öncelikli hedeftir. Krizin temel nedenleri belirlendikten sonra, bu nedenlere yönelik çözümler geliştirilir ve uygulanır. Bu süreç, işletmelerin istikrar ve denge durumuna geri dönmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Krizi çözme süreci aşamaları genel olarak aşağıdaki gibidir;

- Kısa süreli ve esnek çözüm planı oluşturmak,
- Bilginin etkin kullanımı için çalışmalar yapmak,
- Krizin çözümü için gerekli verileri toplamak,
- Toplanan verileri işleyerek bilgi hâline dönüştürmek,
- Sonuç almayı hedefleyen bir yönetim bilgi sistemi kurmak,
- Süreçler arasındaki ilişkileri inceleyerek, rasyonel biçimde işlemleri için gerekli yöntemleri geliştirmek,
- Süreçler arasındaki bilgi akışının sorunsuz olarak işlemlerini sağlamak,
- Kriz yönetimi ekibi oluşturmak,
- Uygulanan gelişmeleri sürekli test ederek değerlendirmek.

Bu aşamalar, kriz yönetimi sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayarak işletmelerin kriz sürecinden çıkışını hızlandırmaktadır. Kriz çözme faaliyetleri, kriz sürecinde işletmelerin bütünlüğünü koruyarak, dayanıklılığını artırmak adına önemli bir rol oynamaktadır (McConnel ve Drennan, 2006: 18).

2.8.4. Denge Durumuna Dönüş

Yaşanan kriz süreci kontrol altına alınarak atlatıldıktan sonra işletmeler, denge durumuna geri döndürülmelidir. Kriz döneminde, işletmeler ile alt sistemleri arasındaki

iletişim zayıflamış ve düzen bozulmuş olabilmektedir. Değişen  evre faktörlerine uygun olarak işletmelerin yapılarının düzenlenmesi gerekmektedir (Can, 1992).

Kriz sürecinin meydana getirdiği korku, güvensizlik, aşırı tepki vb. olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması ve işletmelerin denge durumuna geri d nebilmesinin sağlanması amacıyla; işletmelerde verimli çalışmayı olumsuz etkileyen nedenler ortadan kaldırılarak, işletmeler yeni hedefler belirlemeli, belirlenen hedefler eski hedeflere göre daha yüksekte olmalıdır ve kriz sürecinde bireysel çalışmaları değerlendirmek adına yapıcı eleştiri tekniği kullanılmalıdır (Kent, 1979).

2.8.5.  ğrenme ve Değerlendirme

Kriz sürecinin ardından, kriz yönetimi sürecinde yetkili kişilerce yapılmış olan çalışmaların, uygulanan bütün önlemlerin ve sonradan yapılması gereken iş ve işlemlerin, uzman ve yetkililerin birarada bulunduğu önemli toplantılarda tartışılarak değerlendirilmesi ve önlemlerin alınması gerekmektedir. Yapılacak olan değerlendirmeler sonucuna kriz sürecinin ardından çıkarılan sonuçların ortaya konularak, işletmelerin zararlarının saptanması, bu zarar ve kayıpların giderilmesi adına gerekli önlemlerin alınması ve yeni bir krizin ortaya çıkmaması veya gerekli önlemler alınarak yaşanan krizin tekrar etmemesinin sağlanması gerekmektedir (Aytürk ve Peker, 2000). Kriz sürecinin ardından, işletmelerin yaşamış oldukları olumsuz etkileri azaltmasıyla, son aşama olan öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılmış olur. Bu aşamada tüm süreç sonuçlanana kadar yapılmış olan çalışmalar değerlendirilerek ve gelecek zamana adına dersler çıkarılmaktadır ( zt rk, 2010).

2.8.6. KOB 'lerde Kriz ve Kriz Yönetimine İlişkin Literatür

Karaatlı'nın (2009)  alışması, G ller Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim alanındaki KOB 'lerin 2008 küresel krizinden etkilenme düzeyini ve krizin günümüze olan yansımalarını istatistiksel olarak değerlendirmeyi amaçlamıştır. Anket metodu kullanılarak yüz yüze görüşmelerle toplanan veriler, SPSS 15.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, Türkiye'de sıkça yaşanan krizlere rağmen KOB 'lerin krizlere karşı etkili bir önlem alma ve başarılı bir kriz yönetimi sergileme yeteneğinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Soysal ve diğerlerinin (2009) araştırması, K.Maraş'ta faaliyet gösteren tekstil sektöründeki KOB 'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışmayı hedeflemiştir. Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler, SPSS istatistik tekniği ile

analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, K.Maraş'taki tekstil sektöründeki KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırma çabalarının varlığını göstermekle birlikte, bu çabaların bilimsel temellere dayalı ve profesyonelce gerçekleştirilmediğini ortaya koymaktadır.

Karaatlı ve diğerlerinin (2013) çalışması, Göller Bölgesi'nde faaliyet gösteren üretim alanındaki KOBİ'lerin 2008 küresel krizinden etkilenme düzeyini ve krizin günümüze olan yansımalarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Anket metodu kullanılarak yürütülen araştırmada, tesadüfi olarak seçilen 112 işletme üzerinde yapılan anketlerin sonuçları SPSS 15.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, Türkiye genelinde sıklıkla yaşanan krizlere rağmen KOBİ'lerin krizlere karşı etkili bir önlem alma ve başarılı bir kriz yönetimi sergileme yeteneğinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Kızıltan ve Sarihasan'ın (2016) çalışması, Rize ili ayakkabı sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde finansal krizlerin etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler, SPSS istatistik tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, Rize ilindeki ayakkabı sektöründeki KOBİ'lerin finansal krizlere karşı genellikle direnç gösterdiğini ve krizin etkisinin çok az olduğunu göstermektedir.

Alkan'ın (2011) çalışması, 2008 Küresel Mali Krizi'nin İzmir'deki küçük ve orta ölçekli işletmelere etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Anketler aracılığıyla İzmir'deki KOBİ'lere ulaşılarak kriz sürecinden etkilenme düzeyleri, alınan önlemler ve beklentileri sorulmuştur. Çalışma, genel olarak KOBİ'lerin kriz sürecinden etkilendiğini, bu süreçte karlılık, kapasite, ve işten çıkarma gibi önlemler aldığını göstermektedir.

Eğri ve Doğaner'in (2020) çalışması, COVID-19 salgınının yol açtığı ekonomik sorunları KOBİ'ler özelinde incelemeyi ve bu krizlere karşı alınması gereken tedbirleri belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma, KOBİ'lerin hem arz hem de talep tarafında yaşanan durgunluktan ciddi şekilde etkilendiğini ve bu nedenle kriz yönetimi konusunda desteklenmeye ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır.

Toktaş'ın (2021) çalışması, kavramsal bir çerçeve sunarak kriz yönetimini açıklamayı ve COVID-19 sürecinde Türkiye'deki turizm işletmelerine yönelik düzenlemeleri araştırmayı amaçlamıştır. Turizm sektöründeki işletmelerin salgın nedeniyle karşılaştığı zorlukları analiz eden çalışma, bu süreçte alınan düzenlemeleri ele almış ve turizm işletmelerine yönelik kriz yönetimi stratejileri sunmuştur.

Gül, Kandemir ve Çakır'ın (2023) çalışması, Karaman Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 28 KOBİ'nin risk ve belirsizlik algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu

araştırmada, KOBİ'lerin sosyo-ekonomik yapının şekillenmesindeki önemine vurgu yapılarak, risk ve belirsizlik ortamının KOBİ'lerin başarı veya başarısızlıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, Karaman'daki KOBİ'lerin %32,1'inin gıda sektöründe faaliyet gösterdiği, %32,1'inin 1-5 yıllık bir faaliyet süresine sahip olduğu ve ağırlıklı olarak 11-49 arasında personel istihdam ettiği belirlenmiştir. Ayrıca, KOBİ'lerin %64,3'ünün yıllık net satış hâsılatının 1 milyon TL'nin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer önemli bulguları arasında, KOBİ'lerin %46,4'ünün orta ve uzun vadeli planlamalarında belirsizliği dikkate aldığı, %32,1'inin belirsizliği en önemli problem olarak gördüğü, %46,4'ünün piyasadaki risk algılamalarına karşın yatırımlarını azalttığı ve %53,6'sının belirsizlik durumunda daha dikkatli yatırım yaptığı yer almaktadır. Bu sonuçlar, KOBİ'lerin iş stratejilerini belirlerken risk ve belirsizlik faktörlerini dikkate aldığını ve bu faktörlere karşı çeşitli stratejik tepkiler geliştirdiğini göstermektedir.

Hong, Huang ve Li'nin (2012) çalışmasında, kriz yönetimi konusundaki derinlemesine bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, *“krizin etkileri, stratejik vizyon ve liderlik”*, acil durum planlaması ve teknik yetenekler gibi farklı bakış açılarını kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı, *“küçük ve orta ölçekli işletmelerin”* (KOBİ'ler) kriz yönetimi mekanizmalarını anlamak ve bu mekanizmaların kullanımını amaçlamaktır. Hong, Huang ve Li, KOBİ'lerin krizi yönetmek için kullandıkları mekanizmaları ortaya koymayı amaçlamış ve bu kapsamda genel bir kriz yönetimi modeli geliştirmişlerdir. Araştırmanın bulguları, beş farklı KOBİ örneği üzerinden elde edilmiştir. Hong, Huang ve Li, bu örnekler üzerinden tespit, ortaya çıkma, iyileşme ve çözümleme aşamalarını içeren genel kriz yönetimi modelini doğrulamış ve bu modelin etkili olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, Hong, Huang ve Li'nin (2012) çalışması, KOBİ'lerin kriz yönetimi süreçlerini anlamamıza önemli bir katkı sunmaktadır. Bulgular, KOBİ'lerin kaynak kısıtlamalarına rağmen esnek pazar duyarlılığı sergilediğini ve etkili kriz yönetiminin sürdürülebilir büyüme ve sürekli genişleme hedeflerini içerdiğini göstermektedir.

Aba Bulgu'nun (2005) "Finansal Kriz Yönetimi: Avustralya'daki KOBİ'lere Uygulama" adlı doktora tezi, Avustralya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) finansal krizlere karşı etkili bir şekilde nasıl yönetilebileceğini araştırmaktadır. Çalışma, bu KOBİ'lerin ani finansal krizlerle başa çıkarken karşılaştıkları zorluklara odaklanmakta ve mevcut kriz yönetimi modellerinin bu işletmelere uygulanmasının zorluklarını vurgulamaktadır. Tez, finansal yönetim, muhasebe ve işletme yönetimi teorilerini içeren

yeni bir teorik çerçeve kullanmaktadır. Araştırma, 12 farklı Avustralya KOBİ'sinden elde edilen nitel ve nicel verileri analiz ederek, bu işletmelerin kriz dönemlerinde izledikleri finansal kriz yönetimi süreçlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın bulguları, KOBİ'lerin kriz aşamalarını geçtiklerini ve farklı finansal ve yönetsel araçların uygulanmasını gerektirdiğini göstermektedir. Çalışma, entegre bir yaklaşımın, KOBİ'leri krizleri etkili bir şekilde yönetmeleri ve normal ticaret pozisyonlarına en kısa sürede dönmeleri için gerekliliğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, Aba Bulgu'nun tezi, KOBİ'lerin finansal kriz dönemlerindeki faaliyetlerini sistemli bir şekilde inceleyerek yeni bir yönetim çerçevesi geliştirmiş ve bu alandaki literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Bu çalışma, Avustralya'daki KOBİ'lerinin sıklıkla karşılaştığı finansal krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için pratik uygulamalara yönelik değerli bir kaynak olarak öne çıkmaktadır.

Liu'nun (2009) çalışmasında küresel mali krizin Çin'deki küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ'ler) olan etkilerini derinlemesine analiz etmektedir. Makale ayrıca ilgili politika önerilerini de sunmaktadır. İlk olarak, makale, 1997 Asya mali krizinin Çin'deki KOBİ'ler üzerindeki etkilerini gözden geçirerek, o dönemde krizle başa çıkma politikalarını değerlendirmekte ve ilgili deneyimleri özetlemektedir. Ardından, mevcut küresel mali krizin Çin'deki KOBİ'leri üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Analiz, KOBİ'lerin düşen ihracat siparişleri, artan işletme maliyetleri, azalan verimlilik, artan kapanmalar, hızla yükselen işsizlik, zayıflayan yatırım güveni, kırık finansman hatları ve azalan kaynaklar gibi sorunlardan kaynaklanan sorunları odaklamaktadır. Makalenin bir sonraki aşamasında, Çin Halk Cumhuriyeti hükümetinin aldığı karşı önlemleri ilk aşamada analiz etmektedir. Bu analiz, KOBİ'lere yönelik destek politikalarına odaklanmakta ve bu politikaların uygulanmasında ortaya çıkan sorunları özetlemektedir. Son olarak, yazar, KOBİ'lerin gelişimini desteklemek için politika önerileri sunmakta ve bu bağlamda KOBİ kredi garantisini, finansman kurumları ve kanallarının genişletilmesini, vergi indirimlerini, hizmet sistemlerinin geliştirilmesini ve KOBİ'lerin kendi yapılarını güçlendirmesini içeren ilgili önlemleri önermektedir.

Kraus, Moog, Schlepphorst ve Raich'in (2013) "KOBİ'lerde Kriz ve Geri Dönüş Yönetimi: 30 Şirket Üzerinde Nitel-Ampirik Bir Araştırma" başlıklı makalesi Almanya'dan 30 küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) üzerinde teorik yaklaşımları ampirik olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Bu keşifsel çalışma, bu şirketlerin krizle nasıl başa çıktıklarına dair daha derin bir anlayış elde etmeye katkıda bulunmaktadır. GABEK adlı nitel yöntemle

yapılan analiz, soyut bireysel yapılmamış ve düzensiz metinleri kolektif bir düzeye dönüştürerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında, KOBİ'lerin boyutları nedeniyle paydaşlarla kişisel temasın, krizleri yönetme ve aşma süreçlerinde ek bir değer sunduğunu göstermektedir. Son olarak, krizlerin en iyi şekilde, işin çekirdek faaliyetlerine ve büyümeye odaklanmak, işten çıkarmalar ve çalışma saatlerinin azaltılması gibi yöntemlerle aşılabilmesi gösterilmektedir.

Andries, Ihnatov, Foça ve Ursu'nun (2016) çalışmaları Avrupa'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) finansmanındaki etkileri ele almaktadır. Bu çalışma, özellikle mali kriz sonrasında Avro bölgesindeki ekonomilerden stresli ekonomiler olarak adlandırılanlarda, egemen stresin küçük işletmelerin finansmanına olan etkisini ortaya koymaktadır. Araştırmanın temel bulgusu, incelenen örneklemdeki firmaların %37'sinin kredi başvurularının ya reddedildiği ya da kredi başvurularının yüksek maliyetler nedeniyle reddedildiğidir. Ayrıca, firmalar arasındaki heterojenlik, kredi verme konusunda önemli bir rol oynamaktadır; yüksek ciroya sahip olan daha eski firmaların kredi başvurularının reddedilme olasılığı daha düşüktür. Stresli ülkelerdeki firmaların, kriz ortaya çıktıktan sonra banka kredi başvurularında reddedilme olasılığı daha yüksek ve stresli olmayan ekonomilerdeki firmalara göre daha düşük bir olasılığa sahiptir.

2.9. Covid-19 Pandemi Döneminde KOBİlerin Mali Kriz Yönetimi

Çalışmanın üçüncü bölümünde 2019 yılı sonunda Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkan ve tüm dünyayı olumsuz yönde etkisi altına alan Covid-19 pandemisinin Türkiye'de makroekonomik değişkenlerine yansımaları ve KOBİlerin yaşanan pandemideki mali kriz yönetimi ele alınmıştır.

2.9.1. COVID-19 Pandemisinin Tanımı ve Ekonomik Etkileri

2.9.1.1. COVID-19 Pandemisinin Tanımı

2019 yılı Aralık ayında Dünya Sağlık Örgütü'nün Çin Ülke Ofisi yetkilileri tarafından Wuhan şehrinde bilinmeyen zatüre (pnömoni) vakaları görülmeye başlandığına yönelik vaka bildirimi yapılmış, yapılan araştırmalar sonucunda ise 7 Ocak 2020 tarihinde daha önce hiç insanlarda tespit edilmemiş olan bir çeşit virüs olan yeni bir Koronavirüs (2019- nCoV) olarak adlandırılmıştır. Yaşanan hastalığın COVID-19 olarak adlandırılmasının ardından virüsün adı SARS CoV virüsüne olan benzerliğinden dolayı SARS-CoV-2 olarak tanımlanmıştır. Bütün dünyayı etkisi altına alan 2019-nCoV virüsü, Koronavirüs ailesinin

en son tespit edilen türü olmakla birlikte SARS ve MERS virüsü salgınlarına yol açan virüslere oranla vaka fatalite hızının (vaka ölüm oranı) daha yüksek olduğu kabul edilmiştir (Dong ve Bouey, 2020: 9). Dünya Sağlık Örgütü, 30 Ocak 2020 tarihinde yaşanan bu durumu ‘‘uluslararası boyutta halk sağlığı acil durumu’’ olarak tanımlamıştır. Çin haricinde 113 ülkede daha COVID-19 vakalarının saptanması ile birlikte hastalığın görülme hızı, şiddeti ve yayılımı göz önünde bulundurulmuş, 11 Mart 2020 tarihinde ‘‘küresel pandemi(salgın)’’ kabul edilerek pandemi resmen ilan edilmiştir. Pandemi ile ilgili çalışmalar ve pandeminin yayılımını önlemek üzere yapılan hazırlıklar Türkiye’de 10 Ocak 2020 tarihinde başlamıştır, ilk vaka ise 11 Mart 2020 tarihinde tespit edilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Rehberi, 2020).

2.9.1.2. COVID-19 Pandemisinin Ekonomik Etkileri

Özellikle hizmet sektörünü ciddi bir şekilde etkileyen Covid 19 pandemisi, turizm, eğlence, konaklama ve ulaşım gibi sektörlerle de etki ederek pandemi nedeniyle büyük kayıplar yaşamıştır. Bu sektörlerde çalışan milyonlarca insan işsiz kalmıştır. Ayrıca üretim sektörü de etkilenmiş ve salgın nedeniyle üretim ve tedarik zincirlerinde kesintiler yaşanmış, bu da üretim maliyetlerinin artmasına ve fiyatların yükselmesine neden olmuştur. Dolayısıyla salgın nedeniyle küresel piyasalarda belirsizlik artmış, bu da risk primlerinin yükselmesine ve finansal piyasalarda oynaklığın artmasına neden olmuştur.

2019 Aralık ayında Çin’de tespit edilen ilk COVID-19 vakasının ardından, 2020 Ocak ayından bu yana salgının üç aşamada evrimleştiği belirtilmektedir. İlk aşamada, Çin merkezli arz şoku küresel ticareti etkilemiş ve tedarik zincirlerinde aksamalara neden olmuştur. Yatırımcıların potansiyel durgunluk endişeleriyle birlikte, finansal piyasalarda çözümler başlamış ve sonuç olarak ABD, Avrupa ve Çin ekonomileri, tüketim ve yatırım harcamalarındaki negatif etkilerle önemli bir talep şokuna maruz kalmıştır (Bakan, 2020: 2644-2645). Bu evreler, belirtilen ekonomik etkilerin kökenlerini oluşturmaktadır. İlk aşama, arz tarafında yaşanan sorunlarla başlamış, ardından finansal piyasalarda belirsizliklerin artmasıyla devam etmiş ve son aşamada tüketim ve yatırım harcamalarında önemli bir daralmaya yol açmıştır. Çin merkezli başlayan bu süreç, küresel ekonomiyi geniş bir çerçevede etkilemiş ve çeşitli sektörlerdeki talep ve arz dengelerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Bu bağlamda, salgının evrelerine bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik dinamiklerin anlaşılması, gelecekte alınacak politika önlemlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

2019 yılında küresel ekonomik büyüme %2,9 seviyesinde gerçekleşmiştir. Ancak, Covid-19 pandemisinin ortaya çıkması ve dünya genelinde yayılmasının başlamasıyla birlikte, uluslararası finans kuruluşları ve bankalar 2020 küresel ekonomik büyüme tahminlerini düşürmüştür. IMF, Ocak 2020'de yaptığı tahminde küresel ekonomik büyümenin %3,3 olacağını öngörmüştü. Ancak, OECD'nin Mart 2020 raporuna göre, küresel ekonomik büyüme tahmini %2,4'e çekilmiştir. Raporda, Çin'in 2020 büyüme tahmininin %5,7'den %4,9'a düşürüldüğü, en büyük gerilemenin Çin ve Japonya'nın ekonomik büyüme verilerinde yaşandığı belirtilmektedir. Dünya ekonomisinin üretim merkezi olan Çin'deki üretim faaliyetlerindeki %10'luk gerileme, küresel ekonomik büyümenin yavaşlamasında önemli bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra Çin ile yakın ekonomik ilişki içinde olan diğer Asya ülkelerinde de ekonomik daralmanın etkileri doğal olarak görülmüştür. Bu durumun bir göstergesi olarak yayımlanan makroekonomik veriler, Covid-19 pandemisinin neden olduğu ekonomik daralmanın Çin'den başlayarak tüm dünyayı etkilediğini ispatlamaktadır. Üretimdeki yavaşlama, tüketim harcamalarındaki daralma, hizmet sektöründe küçülme ve işsizlik artışı, koronavirüs salgınının dünya genelinde ekonomik etkilerinin ana unsurları arasında yer almaktadır (Dovız, 2020).

Özellikle gelişmiş ülkeler, pandeminin ortaya çıkardığı sağlık ve ekonomik sorunları aşabilmek için mali destek programları başlatmıştır. 2021 itibarıyla, bu programların toplamda 16 trilyon dolar seviyelerine ulaştığı belirtilmektedir. Ancak, bu desteklerin önemli bir kısmının devlet bütçelerine önemli bir yük getirdiği, bazı ülkelerin ise bu destekleri geleneksel yöntemlerle, örneğin para basma gibi, aşmaya çalıştığı ve bu durumun dünya genelinde enflasyon oranlarının artmasına neden olduğu ifade edilmektedir.

Genellikle gelişmiş ülkelerde enflasyon oranları düşük bir seyir izlerken, Covid-19 salgınının etkisiyle bu oranlarda artışlar gözlemlenmiştir. Japonya, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri gibi gelişmiş 5 ülkede, 2019 yılında 105 civarında olan Tüketici Fiyat Endeksi, Covid-19 salgınıyla birlikte artma eğilimine girmiş ve 2022 itibarıyla bu oran, Japonya açısından görece düşük bir artışa rağmen, Fransa'da 111, Almanya'da 116.2, Birleşik Krallık'ta 119 ve ABD'de 122 puana kadar hızla yükselmiştir. Bu artışlarda Rusya'nın Ukrayna'yı işgal girişiminin de etkisi olmakla birlikte, genel olarak analizler, Covid-19 sonrası dönemde kapanmaların sona ermesinin ardından 2021 yılında mal ve hizmetlerin ücretlerindeki artışların belirgin olduğunu ifade etmektedir (Akar, 2020: 29-30).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, yöntemi, evren ve örneklem bilgilerine yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; Covid-19 pandemisinde Elazığ ilinde bulunan KOBİ'lerde mali kriz analizini ortaya koyabilmektir. Bu nedenle, krize yol açan etkilerin neler olduğunun tespit edilmesi ve KOBİlerin pandemiden mali kriz boyutunda nasıl etkilendiğini bilmek büyük önem taşımaktadır. KOBİ'lerin kırılgan yapısından dolayı böyle bir süreç içerisinde bulundukları zaman karşılaştıkları sorunlarla sürecin yaşanıldığı dönemde nasıl mücadele edebildikleri, yapabileceklerinin dışında ne gibi stratejiler oluşturdukları, oluşturulan bu stratejilerle beraber süreci nasıl yürüttükleri ve attıkları adım ile beraber gelen sonuçları nasıl karşıladıkları araştırılması amacı oluşturulmaktadır. KOBİ'lerin dünya ve Türkiye ekonomisindeki önemi azımsanmayacak kadar fazla olduğu için genel ekonomi bağlamında etkilenme durumlarının ekonomiye nasıl etki edeceğinin araştırılması amaçlanmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak veri toplamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi seçilmiştir. Görüşme yöntemi, kişilerin fikir, tecrübe ve duygularını ortaya çıkarması nedeniyle sıklıkla tercih edilen önemli veri toplama yöntemlerinden biri olarak ifade edilir. Görüşme yöntemi, hem yazar hem de çalışma açısından önemli avantajlar içermektedir. Bu yöntemin, derinlemesine bilgi edinme sayesinde anket gibi diğer veri toplama yöntemlerine kıyasla daha derinlemesine bilgi elde etmeyi mümkün kılması, araştırmacıya soruları takip etmede ve katılımcıların geri bildirimlerine göre yeni sorular sormada esneklik sağlayarak araştırmacının, daha kapsamlı ve doğru bulgular elde edebilmesi, sadece nicel veriler değil, aynı zamanda kalitatif veriler de toplama imkanı sunması gibi avantajlara sahip olması bu yöntemin seçilmesinde önemli rol oynamıştır. Görüşme yöntemi ile toplanan verilerin güvenilir olması adına; görüşme formunun hazırlanması, hazırlanan formun test edilmesi, görüşme yapılacak kişilerin ayarlanması,

görüşme için hazırlıkların yapılması adımlarına dikkat edilerek görüşmelerin yapılması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 136).

Bu araştırmada da görüşmeler, yukarıda da ifade edilen aşamalarına dikkat edilerek yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular literatür taraması sonucu hazırlanmıştır. Soruların konu ile ilgili yeterli olup olmadığı konusunda eksiklikleri, sınırlaması ve zayıf noktalarının tespit edilmesi açısından uzmanlara danışılmıştır. Mevcut soruların araştırma için uygun olduğuna karar verilmesinin ardından görüşmeler yapılırken kullanılacak olan form son hâline getirilmiş ev ardından hizmet sektöründe görüşülecek firmaların araştırılması yapılmıştır. Araştırma yapılırken tek düzen firma iş alanından değil birden fazla hizmet sektöründe bulunup farklı iş kollarında olan işletmelerin değerlendirmesi yapılmıştır. Değerlendirme sonrası oluşturulan havuzda en az 30 farklı iş kolu oluşturulup artık bu firmalar ile iletişime geçerek uygun gün ve saatlerinin belirlenmesi için firmalar tek tek aranılmıştır. Aranılan firmaların hangi gün ve saat uygun oldukları tek tek not alınıp en yakın tarih itibarıyla randevu talep edilen firmalarla görüşmelere başlanılmıştır. Öncelikle pandemi dönemi öncesi süreci ve sonrasında bulunan firmalarla görüşmelere başlanmıştır. Görüşülen kişilerin işletme sahipleri veya işletme müdürleri olması hususu dikkate alınmıştır. Oluşturulan 14 soru görüşmeciye sorulmuş, alınan cevaplar görüşme esnasında bilgisayar üzerinde not alınmıştır. Görüşmecilerin ayrıntılandırmadığı sorular üzerinde tekrar düşünülmesi istenerek ayrıntılı cevaplar alınmaya çalışılmıştır. Görüşme süresi 50 dakika olarak belirlenmiştir. Derinlemesine görüşme için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuna tez çalışmasının son kısmında Ek 1 başlığı altında yer verilmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çeşitli sınırlılıkları nedeniyle Elazığ İlinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ kapsamındaki 20 işletme seçilmiştir. Sektör belirlenmeden önce TÜİK tarafından yayımlanan istatistikler göz önüne alınmıştır. İstatistikler incelendiğinde ise Elazığ ilinde faaliyet gösteren firma sektörlerinin oranları birbirine yakın olsa da %17 oranla firma yoğunluğunun hizmet sektöründe olduğu anlaşılmıştır. Bu yoğunluk dikkate alınarak hizmet sektörü kapsam olarak belirlenmiş ve hizmet sektörü içerisinde ise KOSGEB tarafından yayımlanan rapor neticesinde 1-10 çalışanı bulunan mikro işletmeler seçilmiştir (KOSGEB, 2023). Araştırmada Elazığ İlının seçilmesinin nedeni bu konuyu ele alan bir çalışmanın ilgili bölgede yapılmamış olmasıdır.

Örneklem sayısı, verilerin tekrarlanmaya başlaması hususuna dikkat edilerek belirlenmiştir. Bu doğrultuda seçilen örneklem ile yapılan yüz yüze görüşmelerde on dokuzuncu görüşmeden sonra verilerin tekrarlandığı tespit edilmiş, yirminci görüşmede örneklem sayısı sonlandırılmıştır. 16 Ocak 2024- 23 Ocak 2024 tarihleri arasında Elazığ'da 20 yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık 50 dakika sürmüştür.

3.1.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizi için katılımcıların izni alınarak görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşme yöntemi ile elde edilen sonuçlar yazılı metine dönüştürülerek ve anlamlı sonuçlar içermesi adına kodlama, yorumlama, özetleme ve temalandırma gibi prosedürler uygulanmıştır (Turner, 2010: 759).

3.2. Araştırmanın Bulguları

Tez çalışmasının bu bölümde yüz yüze görüşme ile elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

3.2.1. Genel Bilgiler

Yüz yüze görüşmeye katılan kişilerin ve işletmelerinin bilgileri Tablo 10'da yer almaktadır. Görüşme yapılan yöneticilerin isimleri etik kurallar nedeniyle gizli tutulduğu için "G1", "G2" vb. şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo 10: Görüşmecilerin ve İşletmelerin Bilgileri

Görüşmeci	Ünvan	İş Deneyimi	Eğitimi	Faaliyet Konusu	İşçi Sayısı
G1	Firma Sahibi	10 yıl	Lisans	Kurs Merkezi	2
G2	Müdür	5 yıl	Yüksek Lisans	Temizlik Firması	2
G3	Müdür	10 yıl	Yüksek Lisans	Çiçekçilik	2
G4	İşletme Sahibi	7 yıl	Lisans	Perde Firması	3
G5	İşletme Sahibi	6 yıl	Lisans	Fotoğraf Çekimi	2
G6	Müdür	5 yıl	Yüksek Lisans	İşitme Merkezi	1
G7	İşletme Sahibi	11 yıl	Lisans	İlaçlama	3
G8	İşletme Sahibi	8 yıl	Yüksek Lisans	İlaç Satımı	5
G9	Müdür	6 yıl	Lisans	Teknolojik Ürün	2
G10	İşletme Sahibi	13 yıl	Lisans	Medikal Ürünler	1
G11	İşletme Sahibi	15 yıl	Yüksek Lisans	Gözlük Satımı	3
G12	Müdür	10 yıl	Lisans	Gıda Ürünleri	1
G13	Müdür	4 yıl	Lisans	Kafeterya	6
G14	İşletme Sahibi	7 yıl	Lisans	Yeme-İçme Faaliyetleri	8

G15	İşletme Sahibi	5 yıl	Lisans	Danışmanlık Hizmeti	2
G16	İşletme Sahibi	6 yıl	Lisans	Gıda Ürünleri	2
G17	Müdür	6 yıl	Lisans	Sigorta İşlemleri	3
G18	İşletme Sahibi	10 yıl	Lisans	Kişisel Bakım	1
G19	İşletme Sahibi	8 yıl	Lisans	Kutlama Organizasyonları	3
G20	İşletme Sahibi	5 yıl	Lisans	Ağız Sağlığı	1

Yukarıda yer alan Tablo 10 incelendiğinde; görüşme yapılan kişilerin hepsinin işletme müdürü olduğu görülmektedir. Görüşmecilerin iş deneyimlerinin 4-15 yıl arasında olduğu ve eğitim düzeylerinin ağırlıklı olarak lisans düzeyinde olduğu, bazı işletme yetkililerinin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet alanı hizmet sektörünün alt sektörleri olan gıda, yeme - içme, mal ve hizmet alım satım gibi çeşitli alanlarda faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Bu işletmelerde çalışan personel sayısı 1-8 arasında değiştiği görülmektedir.

3.2.2. Covid-19 Pandemisinin Tekstil Sektörüne, İşletmelere ve Operasyonlara Etkisine İlişkin Bulgular

Sektöre ve İşletmeye Etkileri

Görüşme yapılan kişiler hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ yetkilileridir. Elazığ’da faaliyet göstermekte olan KOBİler çoğunlukla Elazığ içerisinde hizmet etmektedir. 11 Mart 2020 tarihinden itibaren Türkiye’de Covid-19 vakalarının görülmesi ve ardından salgının yayılımını azaltma ve durdurmaya yönelik alınan önlemler nedeniyle hizmet sektörünün büyük bir kısmı zor bir dönem içerisinde girmiştir. Yüz yüze görüşmelerin yapıldığı KOBİ yetkililerinden bazıları faaliyet ve üretimlerinin kısmen veya tamamen durduğunu ifade etmişlerdir.

Görüşmeci 1 ve Görüşmeci 14 şu yorumları yapmışlardır:

“Yaşanan pandemi dönemi işletmemizi ve iş alanımızı olumsuz etkilemiştir. Tüm enstrüman kurslarımızda sosyal mesafe aşıldığı için müşterilerimiz kurslarımızı tercih etmemişlerdir. İş alanımızda sürecin birebir ve yüzyüze olması gerektiği için pandemi döneminde bu konuda mesafe oluşturmuş ve kişilerin yakın mesafede olmak zorunda oldukları kurs dönemlerimize katılımları düşmüştür.”

“Bu dönem işletmemiz ve iş alanımız çok olumsuz sonuçlarla karşılaştı. Yeme-içme sektöründe bulunmamızdan dolayı ve günlük tüketim ürünlerine sahip olmamızdan dolayı pandemi dönemi olumsuz etkiledi.”

Hizmet sektöründe yer almasına rağmen alınan tedbirlere rağmen faaliyet ve üretimlerine kurallara uygun bir şekilde devam ederek pandemi sürecinden olumlu olarak etkilenen KOBİ'lerde mevcuttur. Görüşmeci 7, Görüşmeci 16, Görüşmeci 20 bu durum hakkında şu yorumları yapmıştır:

“Pandemi dönemi iş alanımızı ve işletmemizi olumlu etkiledi bu konuda ilaçlama sektörü olarak hijyen ve temizlik anlamında Covid-19 hastalığından dolayı açık olan işletme, ev, ortak kullanım alanları bizlerden sürekli ve aralıklı dönemlerde bizlerden ilaçlama yapmamızı ve bunu tek bir defa olarak değil devamlılıkla yapmamızı istediler. Bu konuda bizlere olumlu bir dönüş sağladı.”

“Yaşanan süreç bizim iş alanımızda olumlu bir sürece yöneltti. Hijyen ürünlerinde üretim yapmamız ve ürün satışlarımız çoğaldı. Buna istinaden gelirlerimiz arttı ve satışlarımız çeşitlendi. Bu bağlamda elimiz süreçle beraber güçlendi. Aslında iş içeriğimizde çeşitliliğimizle beraber kar marjımız arttı.”

“Pandemi döneminde devlet hastanelerinde acil müdahâle haricinde hiçbir tedavi yapılmadığı için hastalar özel poliklinikleri tercih etmek zorunda kaldılar. Bu konudan dolayı işletmemiz dönem içerisinde ve iş alanımız fazlasıyla fayda sağladı ve hasta sayılarımız arttı. Bu anlamda olumlu etkiledi.”

Görüşme yapıların KOBİ yetkililerinin bazıları ise pandeminin işletmelerine olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu, müşteri taleplerinin bazı ürünlerde artış gösterdiğini (medikal, hijyen, maske, temizlik vb.) artan taleplerin satışlara olumlu yansıdığını ancak ürünlerin veya hammaddelerin tedarikinde zorlandıklarını bu gibi durumların ise işletmelerini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Görüşmeci 2 ve Görüşmeci 9 şu yorumları yapmıştır:

“Pandemi dönemi yaptığım iş itibarıyla firmamı olumlu ve olumsuz anlamda etkiledi. Pandemi süreci temizlik dikkatini arttırdığı için insanların hem kişisel hemde ortamsal temizlik işlerine yönelimleri arttı bu konuda satışlarımızda artışa ve hızlanmaya yardımcı oldu ancak satış konusunda sunulan malzeme tedariki konusunda sorunlar yaşadık. Bu konuda alacağımız ürünlerin tedarikçi işletmelerden alımımız ve fiyat artışı hem ürün yetiştirmekte hemde alım noktasında zorlukları yaşattı.”

“Bu dönem insanların genel itibarıyla evlerinde bulunmasına neden oldu ve bu nedenden dolayı hem geçen gruplar hem de orta yaş kesimleri tarafından bilgisayar kullanımı veya isteği bizlere satış konusunda olumlu yansıdı. İş alanı olarak ise elbette

negatif durumları oldu fiyatlar arttı ürün tedarikimiz zorlaştı ancak bu satışlarımız endeksinde daha az bir süreç yaşattı.

İşletme Operasyonlarına Etkileri

Görüşme yapılan KOBİ yetkililerinin bir kısmı hizmet sektöründe devamlılığı sağlamak amacıyla pandemi sürecinde online olarak faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıklarını belirtmiş ancak bu denemelerin işletmelerine ve tüketicilere hem olumlu hem olumsuz etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak Görüşmeci 1 ve Görüşmeci 15 şunları dile getirmiştir.

“Bu süreçte kurslarımız yüzyüze olmaktan çıkıp online sürece geçmiştir. Bu online süreç maddi olarak bize sabit ödemeler konusunda kurs içi giderlerin azalmasına fayda sağlamıştır. Kurslarımızın online olmasından dolayı öğrencilerimizin kullanmış olduğu enstrümanlarımızın yıpranmamasına olumlu anlamda etkisi vardır. Olumsuz anlamda ise kurslarımızın devamlılığı noktasında yüz yüze olmadığı için kişilerin saatlerine göre bir düzenleme yapılması zorlaşmıştır.”

“Müşterilerimizle görüşmelerimiz olabildiğince azaldı ve sonuçlandırma konusunda sorun yaşadıkça yeni müşteri ağına ulaşamadık buna bağlı olarak görüşmelerimizi online olarak yapmaya çalışsak da bu süreç birlik oluşturma konusunda iş sürecimizi olumsuz etkiledi.”

Pandemi sürecinde hizmet sektörü en fazla olumsuz etkilenen sektörlerin ilk sıralarında yer almaktadır. Salgının yayılımının azalması veya önüne geçilmesi adına ülkemizde katı kuralların koyulması, bazı faaliyet alanlarına kapanma kararı verilmesi, mekanlar da bulunan kişi sayısına ve geçirilen süreye kısıtlama getirilmesi, mekanların açılış kapanış saatlerinin belirli zaman aralıklarında olması gibi kısıtlayıcı kurallar sektörde hizmet veren bazı iş kollarının faaliyetlerini durdurmuş bazılarının ise faaliyetlerini durma noktasına getirmiştir. Bu konuyla ilgili Görüşmeci 5, Görüşmeci 13 ve Görüşmeci 19 yaşadıkları süreci aşağıdaki şekilde aktardılar.

“Pandemi döneminde düğün sektöründe olduğumuz için toplu alanlara giriş düğün vs etkinliklerinin iptal edilmesi ve yasakların gelmesi ile olumsuz etkilemiştir. Bu etki ekonomik anlamda bizlere olumsuz dönüş sağlamıştır ve buna bağlı olarak bizlerde sektörde zorlanmak durumunda kaldık.”

“Çalışma sürecimiz bu dönemde olumsuz etkilendi. Kafemiz açık olmadığı için müşterilerimiz gelemeyi ve hali hazırda nakit akışımızı sağladığımız satışlarımız olmadı. Bundan dolayı kapalı olan mekânımız iş yapamaz oldu.”

“Bizim iş alanımızda kına, nişan, doğum günü süreçleri çok yoğundu ancak bu dönemde bu tarz etkinliklerin olmaması bizi fazlasıyla geriye attı ve olumsuz sonuçlar doğurdu. Hiçbir talep ve istek gelmediği için bunları gerçekleştiremedik.”

Hizmet sektörünün bazı faaliyet alanlarında ise tüketici taleplerinin artması nedeniyle yoğunluk yaşandığı, yaşanan bu yoğunluğun ise işletmelerin iş yükünü arttığı belirtilmiştir. Görüşmeci 7 ve Görüşmeci 8 bu durumu şu şekilde aktarmıştır.

“Bu dönemde çalışma süreci operasyonlarımız planlamamıza göre arttı ve fazlasıyla sıkışıklık oldu aslında kazanç konusunda olumlu etkilendi ancak sıkışıklık ve iş yoğunluğumuzun artması bazen işlere yetişememe konusunda aksaklıklara neden oldu.”

“Pandemi döneminde bildiğiniz üzere maske ve hijyen ürünleri gibi ücretsiz dağıtım süreci yaşanmış ve iş alanımızdaki süreci arttırmıştır. Buna bağlı olarak müşteri beklentisi konusunda oluşan iş yükü fazlalığı sürecimizde bizlere olumsuz yansımıştır.”

SWOT Analizi

İşletmeler kriz dönemlerinde önce ve sonra SWOT analizi yaparak işletmelerinin güçlü ve zayıf olan yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirebilmektedirler (Kamilçebe, 2012;). Ve yapılan analiz doğrultusunda işletme adına yeni stratejiler ortaya çıkarabilirler. Görüşmecilerin büyük bir çoğunluğu (1, 3, 6, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19) yaşanan pandemi sürecinde işletmeleri adına süreci değerlendirdiklerini ancak SWOT analizi yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşmeci 18, bu tek kullanımlık ürünler ile müşterilere hizmet vermeyi sürdürdüklerini ifade ederken, Görüşmeci 17 ve Görüşmeci 13 ise pandemi sürecinde online hizmet vereye yöneldiklerini, pandemi öncesinde böyle bir tecrübelerinin olmadığını ancak pandemiden sonrada bu durumu bir fırsat olarak değerlendirip online hizmeti bir fırsata çevirebileceklerini belirtmişlerdir.

Görüşmeci 5, kriz döneminde yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen bu süreci pandemi sonrası için fırsata çevirmek adına işletmelerinde çeşitli değişiklikler yaparak süreci değerlendirdiklerini belirtmiştir.

“Elbette ki yenilikler yaparak farklı çekim alanları yaparak pandemi sonrası süreçte işletmenin kaybedilen maddi ve manevi değerinin yükseltilmesi için girişimlerde bulunduk.

Bunlara örnek vermek gerekirse kendimize ait bir arsa üzerinde inşaat alanı oluşturarak fotoğraf çekim platosu oluşturduk ve zamandan tasarruf ederek bu platoya yatırım yaptık. Fırsat olarak bize en büyük sağladığı fayda bu oldu ancak tehdit olarak insanların sosyalleşme süreci uzadıkça bizimde kendimizce yaptığımız masraflar istediğimiz zaman diliminde geri dönüş sağlamadı.”

3.2.3. Finansal Görünüme İlişkin Bulgular

Stoklar

Görüşme yapılan işletmelerden yeme-içme sektöründe faaliyet gösterenlerin stoklarında kolay bozulabilme özelliği olan gıdalarda sorun yaşandığı belirtilmiştir. Mal alım-satım üzerine olmayan hizmet satımı gerçekleştiren firmalarda ise hizmetin stoklanamayacağından ötürü pandemi sürecinde stok sorunu olmadığı belirtilmiştir.

Ancak sektörde özellikle sağlık ve temizlik üzerine faaliyet gösteren işletmelerde stok durumu ilk dönemlerde firmaların planlamasına uygun bir şekilde ilerlerken pandemide meydana gelen öngörülmez talep artışı nedeniyle yetersiz kalmış, firmalar özellikle yurtdışından ithal ettikleri ürünleri tedarik ederken mevcut yasaklardan dolayı oldukça zorluk yaşadıklarını belirtmiş, bazı firmalar ise istedikleri kalitede ürün bulmakta zorlandıklarını dile getirmişlerdir. Görüşmeci 2, Görüşmeci 8 ve Görüşmeci 20 bu durum için şu açıklamalarda bulunmuştur.

“Pandemi dönemi başladığında elimizdeki ürünlerde stok miktarlarımız yeteri kadardı. Ancak satış konusunda hızlı bir sürecin yaşanması bazı zaman dilimlerinde yeterli ürün bulunmamasına neden oldu. Bu konuda başta stok miktarımızın elimizde yeterli olması ilk dönemlerde olumlu yansısa da pandemi sürecinin devamında bu konuda olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kaldık.”

“Stok konusunda en büyük sorunu aslında ilaç tedariği değil de maske ve hijyen ürünlerinde yaşadık çünkü istediğimiz ürünün kaliteli ve fiyat orantısı bizleri zorladı buna bağlı olarak müşterilerimin beklentisi bu konu üzerinde özelleştiği için bu konuda bazı dönemlerde işlerimizin aksaması müşterilerimizin bizlere tepkilerine neden oldu.”

“Stok konusunda eldiven ve maske özelinde bir planlama yapıldı çünkü insanların talebi çok yüksek oldu ve buna bağlı olarak kullanımımız sıklaştı bizde klinik olarak bu konularda fazla ürün bulundurarak elimizi güçlendirdik ve abartı fiyatlardan kurtulduk.

Ancak klinik içi diğer ürünlerimiz yurtdışı süreçli işlediği için bu konuda olumsuz etkilendik.”

Alacaklar

Görüşme yapılan işletmelerin büyük birçoğu alacaklarını tahsil etmekte genel olarak nakit veya kredi kartı ile ödeme aldıkları için herhangi bir sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ancak alacaklarında vadeli çek ve senet kullanan görüşmelerin pandemi döneminde alacaklarını tahsil ederken zorlandığı vade tarihi içerisinde alacaklarını tahsil edemediklerini ve vade sürelerinde uzatma yapmak zorunda kaldıklarını belirtmiş bu yaşanan olumsuz nedeniyle işletmelerinin likidite sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum ile ilgili olarak Görüşmecı 2 şu açıklamada bulunmuştur.

“Pandemi dönemi tüm tüccarların sorun yaşadığı çeklerin ödenemediği, işçilerin çıkarıldığı, fabrikaların kapandığı bir dönemdi. Alacaklarımızı tahsil ederken büyük sorunlarla karşılaştık. Bu konuda her işletme kendi sektöründe bir alacak sorunu yaşadığını için bizimde satış yaptığımız genel işletmeler ödeme konusunda bize geri dönüş yapmakta zorlandılar ve olumsuz sonuçlar oluştu.”

Sektörde faaliyet gösteren bazı işletmeler ise alacaklarının bir kısmını yapılacak olan mal alım satım veya hizmet alım satım işlemlerinden önce, kalanını ise işlem tamamlandıktan sonra aldıklarını pandemi döneminde ise ikinci kısım alacaklarının sekteye uğradığını bu nedenle işletmelerinin olumsuz etkilendiğini belirtmişlerdir. Görüşmecı 5 yaşadığı bu durum ile ilgili aşağıdaki açıklamayı yapmıştır.

“Pandemi döneminde firmamızın alacak durumu orta düzeyde negatif etkilendi durum şu şekilde zaten hali hazırda iş alanımız peşin veya yarı yarıya çalışma şeklinde oluyor buna bağlı olarak ödemelerini tam yapan kişiler çekimlerinden önce zaten bu işlemi yaptılar ancak yarı yarıya anlaştığımız müşterilerimiz 2. ödeme zamanı geldiğinde kendi iş alanlarının devamlılık sorunları ödemeleri yapmalarında olumsuz etkilemiştir.”

Bazı işletmeler ise düzenli gelire sahip müşterilerden alacaklarını tahsil ederken zorlanmadıklarını, ancak özel sektörde çalışan veya sabit geliri bulunmayan müşterilerinden alacaklarını tahsil ederken zorlandıklarını belirtmişlerdir. Görüşmecı 4, Görüşmecı 9 ve Görüşmecı 20 yaşadıkları bu durumu aşağıdaki şekilde izah etmişlerdir.

“Sabit gelir elde eden müşterilerimizin ödemeleri konusunda bir sorun yaşamadık ancak esnaf, özel sektör gibi gündelik iş durumunda çalışan veya gelir elde etmeye uğraşan müşterilerimizin ödemeleri konusunda zamansal olarak sorunsal yaşadık. Olumsuz anlamda

bizi de etkileyen bu durum müşterilerin kendilerinin hususi aciliyet gerektiren giderlerini öncelikli tutması elbette alacak konusunda bizlere negatif yansıdı.”

“Alacaklarımız elbette başka sektörlerde olduğu için olumsuz yansıdı baktığınız aman herkesin kazancı bir olmadığı için erteleme yapma durumunda bulunduk. Satışlarımız oldu olmadı değil ancak ödeme konusunda geri dönüşleri kaybetmemek adına bizde ertelemeli satışlarda bulunduk.”

“Pandemi dönemi çalışamayan hasta kesimi ödemelerini kendi iş alanlarında sorun yaşadıkları için elbette alacaklar konusunda olumsuz etkilendi.”

Borçlar

Görüşme yapılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu pandemi döneminde borçları nedeniyle zorluklar yaşamıştır. Alacaklarını zamanında tahsil edememeleri, ürün satışlarında meydana gelen azalmalar, işletmelerde kapanma kısıtlamaları gibi çeşitli nedenlerle yaşadıkları gelir sıkıntısı sonucu borçların ödenmesinde aksaklıklar yaşanmıştır. Görüşmecii 9 bu konu hakkında;

“Borç konusunda ödemelerde gecikmeyi alacaklarımızın gecikmesinden dolayı yaşadık buna istinaden ise bizde alacak dönemlerine borç dönemlerini denk getirmeye ve aynı dönem içerisinde hem alacak hem borç ödemelerimi yapmaya çalıştık.” açıklamasında bulunmuştur.

Bazı işletmelerin borç yükündeki artışın nedeni ise uzun vadeli yapmış oldukları sözleşmeler ve tedarik ettikleri mallarda meydana gelen yüksek fiyat artışları olmuştur. Görüşmecii 6 ve Görüşmecii 11 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

“Pandemi döneminde bağlı olduğumuz tedarikçi firmalarla yapmış olduğumuz sözleşmelerin hükümleri gereğince sözleşmede geçen ürün miktarı yıl içerisinde alınması gerekmektedir. Ürün satın alma işlemlerimiz sözleşme gereğince gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle iş potansiyelimiz düşük olsa da gereğinden fazla maliyet olarak bize yansımıştır.”

“Artan ürün fiyatları hammadde artışı ve alım yapılacak ürünlerin çeşitlilik konusunda normalin üstü fiyatlara sayılması ödemelerimizde sorunlar yaşattı. Çünkü mutlaka bulundurmamız gereken ürünleri bu sefer fazla fiyatlara almak durumunda kaldık ancak satış gerçekliğimiz bir o kadar net değildi.”,

Finansman Sorunları

Türkiye’de literatürde KOBİ’lerin sorunlarını ele alan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda KOBİlerin finansman sorununun öncelikli sorunlar arasında yer aldığı görülmüştür. Kredi maliyetlerinin yüksekliği, KOBİ sermayesinin ve öz kaynakların yetersizliği gibi sorunlar KOBİ’lerin yaşadığı finansal sorunların kaynağı olarak belirtilmiştir (Demir, Aydın ve Sezgin, 2019:227). KOBİlerde yaşanan kriz döneminde işletme sermayesinin yetersizliği yaşanan finansman sorununun ana kaynağı olarak gösterilmiştir. Pandemi dönemindeki finansman sorunlunun çözümü olarak bankalardan kredi almak bir çözüm yolu olarak tercih edilmiştir. Görüşmeci 6 bu süreçte yaşadığı durumu şu şekilde aktarmıştır.

“İşletmemize ait gelirler, giderlerimize oranla daha düşük seviyede kalmıştır. Pandemi döneminde alınan tedbirlerin maliyeti ve satışların düşüklüğü işletmemizi nakit para sıkıntısı ile karşı karşıya bırakmıştır. Nakit para ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla banka kredisi kullanarak finansal problemler o dönem için atlatılmaya çalışıldı.”

Görüşmeci 5 ise aşağıda yer alan açıklamada bulunarak yaşanan sorunlarda devlet desteklerinden faydalandıklarını belirtmiştir.

“Finansal problemler konusunda devlet desteklerini doğru ve yerinde değerlendirmekle doğru analizler ve yerinde kararlar ile bu süreci kolaylıkla atlatabildik bu konuda çok üst düzey bir finansal sorun yaşamadık.”

Görüşmeci 7, 15, 17, 20 ise, yaşanan kriz sürecinde finansal sorunlar yaşamadıklarını süreci bu şekilde atlattıklarını belirtmişlerdir.

Bazı KOBİ’ler ise sabit giderlerinin maliyetlerini karşılayamadıklarını, sabit giderlerinin yükselmesi ve kazançlarında meydana gelen azalmalar nedeniyle bu durum ile karşı karşıya kaldıklarını belirtmişlerdir. Görüşmeci 3 bu durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

“Finansal problemler ile karşı karşıya çok kaldık bu konuda sabit giderlerimizin karşılanması için kazançlarımızın devamiyeti çok sağlanamadı ve iş alanında devamlılık konusunda kazanç elde edemeyince reklam vs. gibi bireysel firma işlerimiz devam ettirilemedi. Bu konuda yaşanan ödeme sorunlarımız ortada kaldı ve bazı firmalarla anlaşmalarımız iptal olmak durumunda kaldı.”

Çalışma Sermayesi

Yapılan görüşmelerde, pandemi sürecinde KOBİ'lerin çalışma sermayesi yönetiminde sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Alacakların tahsilatında yaşanan problemler, vade sürelerinin uzaması, tüketicilerin taleplerinde meydana gelen değişimler, tedbir kapsamında bazı kapanmaların yaşanması nedeniyle üretimlerin durması ve bu nedenle işletmelerin satış yapamaması, müşterilerinin mal veya hizmet alımlarının iptali veya tarih değişiklikleri nedeniyle stok sorunu yaşamaları beraberinde çalışma sermayesinde sorun yaşanmasına neden olmuştur. Görüşmeci 1 bu durumu şu şekilde açıklamıştır.

“İşletmemize ait çalışma sermayemiz pandemi döneminde olumsuz etkilenmiştir. Günlük giderlerimizi karşılamaya yönelik sağlamaya çalıştığımız kazanç planlamamız müşterilerimizin kişisel hayatlarında net giderler arasına koyulmadığı için biz bu konuda gelir elde etmekte zorlanmışızdır.”

İşletmenin Esas Faaliyet Gelirleri

Görüşme yapılan işletme yetkililerinin çoğu pandemi döneminde faaliyet gelirlerinin büyük bir ölçüde azaldığını belirtmiştir. Bunun nedeni olarak tüketicilerin siparişlerinin beklenilen veya pandemi öncesi seviyede olamaması olarak ifade etmişlerdir. Görüşmeci 14 ve Görüşmeci 15 şu yorumu yapmıştır:

“İş alanımız gereği kişilerin gelip tüketim yapıp gittikleri yerimiz maalesef iş yapamamıştır buna bağlı olarak karlılık oranımız düşmüştür bu konuda olumsuz etkilenmiştir.”

“Yeni müşteri ağına ulaşmamız organizasyon eksikliklerinden dolayı olumsuz yansıdı. Buna bağlı olarak kar marjımız elbette düştü.”

Görüşmeci 2 ve Görüşmeci 5 yukarıdaki işletme yetkililerinden farklı yorumlarda bulunmuştur.

“Pandemi döneminde bu konuda bizlere olumlu sonuç doğurdu bunun neden işletmemizde oluşan giderleri karşılamaya yönelik satışlarımızın dışında hijyen ürünlerinin fazla talep görmesi giderlerimizin karşılanmasında çok fayda sağlayan bir alan açtı.”

“Esas faaliyet geliri konusunda ise operasyonel giderlerimizi işletme olarak sabit olanları dönem dönem aylık periyotlarla malze konusunda ise toplu alım veya önceden yatırım ile sağladığımız için bu konuda çok bir olumsuz etkisi olmamıştır.”

İşletmenin Giderleri ve Maliyetleri

KOBİ yetkililerinin çoğunluğu işletmelerindeki maliyetlerin çoğunluğunu hammadde, kira, işçi ücretleri ve diğer sabit giderlerden oluştuğunu belirtmiş ve yaşanan süreç içerisinde bu maliyetlerde artış meydana geldiği için işletmelerinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Görüşmeci 13 bu süreçte işletmesinde yaşadığı durumu şu şekilde açıklamıştır.

“Finansal yapımızda oluşan giderlerimiz elbette bu sürede arttı ve olumsuz oldu çünkü işçi giderlerimiz mevcuttu kimseyi işsiz bırakmamak adına bu sürede işten çıkarma durumuna girmedik sadece zamansal çalışma süreci oluşturduk ancak sigorta ve maaş ödemeleri bir sorun oldu. Maliyetlerimizle berber ürün ödeme giderlerimiz devam ettiği için finansal anlamda olumsuz sonuçlar oldu.

Görüşmeci 2 ise bazı sabit giderlerini karşılama noktasında pandemi sürecinde işletmelere ödenen devlet desteklerinden faydalandığını aktarmış böylece süreç yönetimine olumlu katkı sağladığını dile getirmiştir.

Görüşmeci 7 ve Görüşmeci 15 ise tam aksine yaşanan süreçten olumsuz etkilenmediklerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

“Finansal yapımızda bulunan gider ve maliyet kalemlerimiz olumsuz etkilenmedi. Borçlanmamız aşırı veya plansız olmadığı için, işçi giderlerimiz veya işletme giderlerimiz artsa dahi kazancımız bize bu giderleri karşılamada faydalı oldu.”

“Bu konuda ofis kadromuz evden çalıştığı için maliyet ve gider kalemlerimiz düştü bundan dolayı çalışan işçi ücretlerimizi ofis giderlerini karşılamayınca tamamlama şansımız oldu olumlu etkilendik.”

İşletme Bütçeleri

Görüşme yapılan yetkililerin çoğu, pandemi sürecinde gelirlerinde azalma meydana geldiğini bu nedenle, işletme maliyetlerinde ve sabit giderlerinde kısıtlamaya giderek bütçe kontrolleri yapmaya çalıştıklarını ancak bütçe yönetimi konusunda olumsuz sonuçlar aldıklarını belirtmişlerdir.

Olumsuz etkilenenlerin aksine Görüşmeci 2 ve Görüşmeci 7 içerisinde bulunduğu faaliyet kolları nedeniyle bütçe değerlendirmesi yaptıklarında bu sürecin işletmelerine olumlu etki gösterdiğini belirterek aşağıda yer alan açıklamalarda bulunmuşlardır.

“Bütçe anlamında normal planlamamızın dışına çıkarak ürün çoğaltma ve satış taleplerine göre ürünsel stoklarımızı bütçemizin planlamasına dahil ettik. Bütçenin büyük bir kısmını stoklarımızı çoğaltmaya ayırmıştık. Kazandığımız geliri iş anlamında bütçesel olarak tutmak dışında ürünsel gelişim sağlayıp uzun süreli fayda elde etmeyi başardık.”

“Bütçemiz bu dönem içerisinde olumlu etkilendi. İş alanımızın bulunduğu sektör kazanç konusunda çok aktif bir çalışma sürecine girdi ve bu süreç bizlere kazanç olarak geri döndü bunun dışında gider kalemlerimiz beklentimizden aşırı fazla olmadı ve bütçemiz olumsuz etkilenmedi.”

Görüşmeci 11 ise pandemi sürecinde bütçe yönetiminde başarılı olduklarını ancak sonrası için olumsuz bir etki beklediklerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

“Bütçesel planlamamızda bir sorun olmadı yani bütçemizi biz dönemlere dikkat ederek planlamamızı yapıyoruz buna bağlı olarak sadece pandemi sonrası bütçemizin durumunu düşünüyorduk bunun dışında pandemi dönemi içerisinde bütçemiz olumsuz olmadı ama sonrası için mutlaka bir olumsuz etkisini bekliyoruz.”

İşletmenin Sürdürülebilirliği

Görüşme yapılan yetkililerin çoğu, işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasını hedefleyerek hammadde ve malzeme stoğunu, işletmenin alacak ve borçlarını, maliyet yönetimini kapsayan yeni kararlar aldıklarını, alınan bu kararları süreç içerisinde uygulamaya başladıklarını belirtmişlerdir. Görüşmeci 4, Görüşmeci 7 ve Görüşmeci 8 bu süreçte işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması amacıyla mali yönden süreci değerlendirdiklerini ve yeni kararlar aldıklarını, alınan kararların gelir-gider dengesini korumak ve borçlanma vadelerini kısaltmak üzerine olduğunu, bu kararların işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yer tuttuğunu ifade etmişlerdir.

Görüşmeci 6 ve Görüşmeci 16 ise, pandemi sürecinde tüketicilerin değişen talep ve beklentileri doğrultusunda ürün yelpazelerinde değişiklik yaptıklarını belirtmiş, pandemi de insanların bazı yeni alışkanlıklar elde ettiklerini bu nedenle ürün seçeneklerini bu yönde güncellemelerinin işletmelerine sürdürülebilirlik açısından olumlu yansıdığını ifade etmişlerdir.

Görüşmeci 9 ve Görüşmeci 13 ise, ürünlerinin satış yöntemlerinde değişikliğe gittiklerini online alışveriş veya gel-al tarzı satış yöntemlerini denediklerini belirterek aşağıdaki yorumlarda bulunmuşlardır.

“Pandemi döneminin başlaması ile fiziksel mağazacılığın yok olabileceği kanısı ile online platformlarda satış operasyonları başlattık. Bu çalışma sisteminin temeli olmadığı için kısa dönemde alışmak adına zorluklar oluşturdu ancak daha sonrası için bir adım oldu.”

“Yapısal olarak devamlılık konusunda internet üstü satışlar, belirli ürünlerde gel al paket sistemi ve indirim paketleri uygulayarak kişilere hizmet vermeye çalıştık bu elbette istediğimiz geliri elde ettirmedik ancak piyasada canlı kalmak ve unutulmamak adına bir süreci bize yaşattı.”

Pandemi Dönemi Sonrası Sektör İçerisinde Bulunma Stratejileriniz

İşletmeler pandemi dönemi sonrası sektör içerisinde bulunmak adına işletmelerinin faaliyet alanlarına, mal veya hizmet satışlarına yönelik farklı stratejilere yönelmiştir.

Görüşmeci 2, 4,8,13,14 ve 19, pandemi sürecinde tüketicilerin değişen talep ve beklentileri ile pandemi dolayısıyla kazanılan yeni alışkanlıklarını göz önünde bulundurarak işletmelerinde devamlılığı sağlayabilmek adına ürün çeşitliğine öncelik vermiştir. Ayrıca Görüşmeci 8 ve Görüşmeci 14 daha ulaşılabilir olmak ve satış miktarlarında artış meydana getirebilmek adına işletmelerinin konumlarını değiştirdiklerini ifade ederek şu açıklamalarda bulunmuştur.

“Pandemi sonrası sektörde bulunma stratejimiz elbette oldu çünkü aksaklıklarımız ve kazançlarımızın düşüklüğü bizi bu konuda planlamaya yöneltti. Strateji olarak ise ilk işimiz konum değiştirmeye yönelmek oldu bulunduğumuz yerden daha merkezi ve insan topluluğunun olduğu bir yere yöneldik bunun dışında ise ürünlerimizde daha çok hijyenik talepleri göz önünde bulundurarak kişilerin bizleri tercih etmesine neden olduk.”

“Sektör içerisinde mutlaka bulunmak adına öncelikle konum değişikliği yapıp daha ayaküstü olacak ve kalabalık bir konum seçtik buna bağlı olarak kampanyalar ve ürün çeşitliliğimi arttırıp sıcak yemek dışında unlu mamulleri ve tatlı üretimine de girerek çeşitlilik oluşturduk.”

Görüşmeci 10,12 ve 19 ise pandemi sonrası stratejik olarak borçlanmayı tercih ettiklerini, böylece yatırım yapmak veya stok alımı sağlamak amacıyla nakit ihtiyaçlarını karşıladıklarını belirtmişlerdir. Görüşmeci 1,2,3,7 ve 11 ise indirimler, promosyon ve çeşitli kampanyalar yaparak fiyat stratejisi belirlediklerini ayrıca bu işletmelerden bazılarının ise satış stratejilerinde değişikliğe gittiklerini belirterek pandemi sonrası dönemde aldıkları bu yeni stratejik kararların işletmeleri için faydalı olabileceği dile getirmişler.

Pandemi Dönemi İşletmenizin Uygulamış Olduğu Tasarruf Yöntemleri

Görüşme yapılan işletmelerden Görüşmeci 10, 12, 13, 14, 17 ve 18 tasarruf kapsamında sabit maliyetlerini azaltmak adına işletmelerini pandemi sürecinde ihtiyaçları dahilinde belirli gün ve saatlerde açtıklarını, Görüşmeci 19 ise süreç boyunca ofislerini tasarruf etmek adına hiç açmadıklarını, faaliyetlerini online olarak veya telefon üzerinden yerine getirdiklerini ifade etmiştir.

Görüşmeci 15 ve 17 işletmelerinde tasarruf amacıyla hediyelik ve promosyon eşya vermeyi kısıtladıklarını dile getirirken, Görüşmeci 2,7 ve 16 ise işletmelerinde en büyük gider kalemlerinden biri olan yakıttan tasarruf etmek adına ürün sevkiyatlarını parça parça olarak değil toplu yapmaya dikkat ettiklerini ve yalnızca belirli günlerde sevkiyat yaparak bu gider kaleminden tasarruf yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Çoğu işletme ise çalışma saatlerinde değişikliğe gittiğini ve pandemi sürecinde personellerini yıllık veya ücretsiz izne ayırmak zorunda kaldığını belirtmiştir. Görüşmeci 10 bu konu hakkında aşağıdaki yorumda bulunmuştur.

“Çalışma sistemimizde belirli gün ve zaman belirlemeye girdik bununla beraber kişi sayısında azalmaya ve sabit harcamalara dikkat ederek süreçte tasarruf etmeye çalıştık.”

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler), ekonomilerin omurgası olarak kabul edilir ve istihdamın önemli bir kısmını oluştururlar. Ancak KOBİ'ler, büyük işletmelere göre daha savunmasızdır ve krizlerden daha fazla etkilenebilirler. Bu nedenle, KOBİ'ler için kriz yönetimi hayati önem taşımaktadır (KOSGEB, 2023).

Kriz yönetimi, beklenmedik ve olumsuz olayların işletmeyi etkilemesini önlemeyi, bu tür olaylara karşı hazırlıklı olmayı ve kriz durumunda hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmeyi içeren bir süreçtir. Krizler, doğal afetler, ekonomik durgunluklar, siyasi istikrarsızlıklar, ürün güvenliği skandalları ve siber saldırılar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. KOBİ'lerde kriz yönetimi, büyük işletmelerdekinden farklı bazı özellikler taşır. KOBİ'lerin genellikle daha az kaynakları, daha az uzman personeli ve daha az esneklikleri vardır. Bu nedenle, KOBİ'ler için kriz yönetimi planları basit, pratik ve uygulanabilir olmalıdır.

Bu kapsamda pandemi döneminde KOBİ'lerin mali kriz yönetimini nasıl gerçekleştirdiğinin Elazığ ili örneğinde ortaya koyulması amacıyla hazırlanan bu çalışmanın ilk bölümünde; KOBİ kavramı ve KOBİ'lerin özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan ve istihdamın önemli bir kısmını sağlayan işletmelerdir. Avrupa Birliği tanımına göre 250 çalışandan az ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 50 milyon Avroyu aşmayan işletmeler KOBİ olarak kabul edilirken, Türkiye'de bu sınır 500 milyon TL'dir. KOBİ'ler, istihdamın %80'ini, katma değer %60'ını ve ihracatın %25'ini oluşturarak Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlamakta, bölgesel kalkınmayı teşvik etmekte, girişimciliği artırmakta ve yerel ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kriz kavramı ve COVID-19 üzerinde durulmuştur. Krizler, beklenmedik ve istenmeyen durumlar olup, doğal afetler, ekonomik durgunluklar, siyasi istikrarsızlıklar gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Beklenmedik, karmaşık, bölücü, mali ve itibarsal kayıplara yol açan krizler, belirli aşamalardan geçen bir süreç izlemektedir. Son yıllardaki en büyük küresel krizlerden biri olan COVID-19 pandemisi, işletmeleri, sektörleri ve toplumları birçok yönden etkilemiştir. İşletmelerin kapanmasına, iş kaybına ve küresel tedarik zincirinde aksamalara yol açan bu pandemi, KOBİ'leri orantısız bir şekilde etkilemiştir. Krizler, işletmeler için büyük zorluklar yaratsa da, aynı zamanda yeni fırsatlar da sunabilmekte, krizden başarıyla çıkan işletmeler, pazarda

daha sağlam bir konuma sahip olabilmektedirler. Bu nedenle, işletmelerin kriz yönetimi planı oluşturması, riskleri belirlemesi ve değerlendirmesi, mali kaynakları yönetmesi, iletişimi sürdürmesi ve destek alması önem arz etmektedir.

Çalışmanın nc bölümünde ise COVID-19 pandemisi döneminde krizin Elazığ ilinde bulunan KOBİ'leri nasıl etkilediğine dair elde edilen bulgular tartışılmıştır. Pandemi döneminde hizmet sektöründe bulunan firmaların iş alanlarına göre krizin değeri değişmekle beraber, pandemi sürecinin öncelikli etkisinin bu firmaların satışları ve siparişleri özelinde olduğu söylenebilmektedir. Pandemi süreci hizmet sektöründe faaliyet gösteren sağlık ürünleri satımı yapan ve bu konuda tedarik sorunu yaşamayan işletmeleri çok olumsuz etkilememekle beraber sipariş üzerine çalışan hem perakende hem toptan satış süreciyle iş faaliyetlerini gerçekleştiren gıda, kişisel bakım, gündelik ürün kullanımı hizmeti veren işletmeleri olumsuz etkilemiştir. rn tedarikine bağlı satış yapan yeme-içme, günlük yaşam içinde kullanım oluşturulan ürün satımı yapan işletmelerin bu dönemde siparişlerinin durması, eski siparişlerinin iptali ve günlük müşteri satışı olan ürünlerinin satışlarının yapılamamasına neden olmuştur. Görüşmeci 18, 5, 3, 12, 14, 1 işletmelerinde hem elden hem de sipariş yoluyla satışlarını gerçekleştirme faaliyetleri bulgulara göre azalmış ve iptal olma durumuna gelmiştir. Bu iş alanları ürünlerinin günlük satış düzeyinde ve gereksinim konusunda pazarlarını kaybetme noktasına gelmektedirler.

Günlük satış, yüz yüze görüşmeye bağlı satış ve sipariş üzerine çalıştıkları için stok konusunda hem ürün bulundurma hem de sipariş karşılama planlarını kısa dönemlere bağlı planlayarak ilerledikleri için bu dönemde stok konusunda ürün tedariki sağlamaları ve satış yapmaları olumsuz etkilenmiştir. Elleriinde rnler satamadıkları için depolarında bekletmek ve bunları beklettikleri için aldıkları ürünlerin ödemelerini yapamadıkları için borçlanma konusunda olumsuz etkilenmektedirler. Satış yapamadıkları için müşteri potansiyellerini kaybetmiş ve azalma noktasında yaşamaktadırlar.

Görüşmecilerin çoğu nakit döngülerinde sorunlar yaşadıklarını ve bundan dolayı iş alanlarında küçülmeye gittiklerini dile getirmektedirler. Görüşmeciler bu dönemde nakit akışlarındaki sorunlardan dolayı hem ürün alamayıp hem de ödemelerini yapmakta zorlanmaktadır.

Sonuç olarak, pandemi yani Covid-19 dönemi işletmenin faaliyet alanına göre nakit alanında, ürün tedariki alanında, satış alanında ve devamlılık alanında sorunlar çıkarmaktadır. Bu konularla karşı karşıya kalan işletmelerin çözüm odakları iş faaliyetlerine

göre değişmektedir. Medikal ve sağlık ürünleri alanında çalışan işletmeler alım satımlarını nakit düzeyde yaptıkları için virüs süreci onların bazı satışlarını azaltsa da genel anlamda bir maddi ve ürün sorunu ile karşı karşıya bırakmamıştır. Genel olarak tedarik usulü çalışan hammaddeye yönelik değil ürün alım satım süreci yaşayan ve gıda, kişisel bakım merkezleri, kurs merkezleri, organizasyon şirketleri ve canlı çiçek sektöründe büyük bir zarara yol açmıştır. İşletmelerin iş alanları temasa yönelik veya devamlılık konusunda birebir iletişimle beraber yan yana bulunma süreci gerektiren iş alanları bu sürecin içinde çok olumsuz etkilenirken buna bağlı olmadan çalışan sigorta, medikal ürünleri, eczaneler daha az bir sorun penceresi ile karşılaşmıştır.

Bu süreçte KOBİ'lere bakıldığında kendi iş alanlarında değişikliklere gidenler olmuş, ürün satımlarını internet veya telefon iletişim üzerine çevirenler olmuştur. İş alanı değişikliğine giden çok olmasa da çalışma standartlarını değiştirmektedirler.

Bu sürece bağlı olarak Elazığ ili özelinde hizmet sektöründe yapılan bu araştırma KOBİ'lerin yaşanabilecek krizler çerçevesinde destek almalarına ihtiyaç duyduklarını ve buna bağlı olarak yaşanabilecek krizlerin öncesinde de bir çalışmaya ihtiyaç duyduklarını ortaya koymaktadır. Bağlı oldukları odalar ve ticaret dernekleri ile iş alanlarının ortak olduğu işletmelerle süreçle ilgili ortak bir yol planı izleme gereksinimine ihtiyaç duymaktadırlar. Araştırmada KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun COVID-19 pandemisinden etkilendiği ve çok az bir oranının etkilenmediği tespit edilmiştir. İşletmelerin COVID-19 pandemisinden etkilenme düzeyleri incelendiğinde, deneyimli işletmelerin pandemiden etkilenme düzeylerinin, yeni kurulan işletmelere kıyasla daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, deneyimli işletmelerin pandemiye karşı daha hazırlıklı olduklarını ve daha esnek bir yapıya sahip olduklarını işaret etmektedir. KOBİ'ler, potansiyel krizlere karşı hazırlık yapmak ve bunlarla başa çıkmak için çeşitli destek mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafından KOBİ'lere yönelik eğitim programları, danışmanlık hizmetleri ve finansal destekler sunulmalıdır. KOBİ'ler, potansiyel krizlere karşı önceden hazırlıklı olmak için kriz yönetimi planları oluşturmalarıdır. Bu planlar, krizin türüne ve işletmenin faaliyetlerine göre özelleştirilmeli ve düzenli olarak güncellenmelidir. Deneyimli KOBİ'lerin, yeni kurulan KOBİ'lerle bilgi ve deneyimlerini paylaşması önemlidir. Bu amaçla, mentörlük programları ve deneyim paylaşım platformları oluşturulmalıdır. Dijitalleşme ve e-ticaret gibi teknolojilerden yararlanarak KOBİ'ler krizlere karşı daha dirençli hâle gelebilirler. Ayrıca, yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için

araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaları da önemlidir. Kamu politikaları ve mevzuat, KOBİ'leri desteklemek ve krizlere karşı dirençlerini artırmak için geliştirilmelidir. Bu kapsamda, vergi indirimleri, krediler, teşvikler ve sigorta paketleri gibi çeşitli destekleyici araçlar sunulmalıdır.

İleride yapılacak çalışmalar için Covid-19 pandemi döneminin farklı iş alanları ve sektörlerdeki ekonomik yapıları nasıl etkilediğinin ortaya koyulması bağlamında kapsamın genişletilerek, nitel ve nicel araştırma tekniklerinin birlikte kullanılması önerisinde bulunabilir.



KAYNAKLAR

- Aderemi, T. A., Ojo, L. B., Ifeanyi, O. J. ve Efunbajo, S. A. (2020). Impact of corona virus (COVID-19) Pandemic On Small And Medium Scale Enterprises (Smes) İn Nigeria: A Critical Case Study. *Oeconomica*, 16 (4), ss, 251-261.
- Adian, I., Doumbia, D., Gregory, N., Ragoussis, A., Reddy, A. ve Timmis, J. (2020). Small And Medium Enterprises İn The Pandemic. Policy Research Working Paper, *World Bank IFC*.
- Akar, F. (2022). “Pandemi Krizinin KOBİ'lere Etkisi (Batman İli Örneği)”. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), ss, 80-94
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekler/3/destekler (Erişim Tarihi: 15.04.2024)
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*, Isparta; Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Akkuş, A. (2009). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri: İstanbul İlinde Bir Uygulama*, İstanbul; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Aktaş, A. (2019). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Albonico M., Mladenov Z. ve Sharma R. (2020). “How The COVID-19 Crisis İs Affecting UK Small And Medium-Size Enterprises Small And Medium-Size Enterprises Are The Lifeblood Of The UK Economy”. *They Are Increasingly Worried About The Country's Weak Economic Outlook*.
- Alkan, G. (2011). “2008 Küresel Mali Krizinin KOBİ'lere Etkileri İzmir’de Faaliyet Gösteren KOBİ'lere Yönelik Bir Araştırma”. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 33, ss, 85-98.
- Aras, G. (2001). “KOBİ'lerin Sermaye Piyasası Yoluyla Fon Sağlama Olanakları: Tezgahüstü Piyasalar ve Risk Sermayesi Finansman Modeli”. *1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim 2001*, Kayseri; Erciyes Üniversitesi.

- Aras, G. ve Müslümov, A. (2002). “Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisinde KOBİ’lerin Yeri: Finansman, Ekonomik Sorunları ve Çözüm Önerileri”. *21. Yüzyılda KOBİler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, 3 - 4 Ocak 2002, KKTC; Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Avrupa Birliği Komisyonu. (2003). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı Hakkında Komisyon Tavsiye Kararı” (2003/361/EC).
- Ay, H. M. ve Talaşlı, E. (2007). “Türkiye’de KOBİ’lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs Dönemi, ss, 173 – 184.
- Aypek N. ve Yatbaz A. (2013). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Halka Arz Yoluyla Finansmanı İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası (GİP)”. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 48(2), ss, 1 - 16.
- Balcı, Y. ve Çetin, G. (2020). “Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisinde İstihdam ve Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *İstihdam Raporu*, Ankara.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M. ve Stanton, C. (2020). “The Impact Of COVID-19 On Small Business Outcomes And Expectations”. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences*, 117(30), ss, 17656-17666.
- Bağrıaçık, A. (2009). *Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Bayazıt, Z. D., Çengel, Ö. ve Tepe, F. F. (2003). “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması”. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları
- Bedel, P. F. (2019). *KOBİ’lerin Yapısı, Önemi ve Finansman Erişimi*. Konya; Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Beraha, I. ve Duricin, S. (2020). “The Impact Of COVID-19 Crisis On Medium-Sized Enterprises In Serbia”. *Economic Analysis*, 53(1), ss, 14-27.
- Brewton, C. (1987). “Managing A Crisis: A Model For The Lodging Industry”. *The Cornell HRA Quarterly*, 28(3), ss, 10 – 15.
- Brown, A., Et Al. (2019). “The Impact Of Technological Advancements On Income Inequality.” *Journal Of Economic Studies*, 45(3), ss, 305-320.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J. ve Belas, J. (2020). “The Impact Of The COVID-19 Crisis On The Perception Of Business Risk In The SME Segment”. *Journal Of International Studies*.
- Chong, J. K. S. (2004). “Six Steps To Beter Crisis Management”. *Journal of Business Strategy*, 25(2), ss, 43 – 46.
- Cinel, M.O. (2021). “Pandemi Sürecinin KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri”. *International Social Sciences Studies*, 7(83), ss, 2453-2467.
- Crisis Prevention Journal. (2020). "Strategies for Effective Crisis Prevention in Organizations". *Crisis Prevention Journal*, 12(4), ss, 75-92.
- Cowling, M. ve Brown, R. (2020). “Did You Save Some Cash for a Rainy Covid-19 day The Crisis and SMEs”, *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, ss, 1-12.
- Çamlıca, F. (2021). “Covid-19 Pandemi Krizinde Bilişim Şirketlerinin Strateji Seçimi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Çatal, M. F. (2007). “Bölgesel Kalkınmada Küçük Ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), ss, 333-352.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çelik, C. ve Karadal, H. (2007). “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Aksaray ve Mersin Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss, 119-138.
- Davies, H. (1998). “Do All Crisis Have To Become Disasters Risk and Risk Mitigation”. *Disaster Prevention and Management*, 7(5), ss, 396 – 400.
- Demir, Ö., Aydın, D. ve Sezgin, E. (2019). “KOBİ’lerin Finansal Sorunlarının İncelenmesinde Dış Kaynağın Rolü: Diyarbakır İli Örneği”. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), ss, 227.
- Dinçer, Ö. (2006). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eğri, T. ve Doğaner, A. (2020). “Covid-19 Ve Ekonomik Kriz: Kobilere Özelinde Bir Değerlendirme Ve Politika Önerileri”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), ss, 128-145.

- Elsabbagh, S., Fildes, R. ve Rose, M. B. (2004). "Preparation For Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), ss,112 – 127.
- Emir, M., Sevim, U ve Arslantürk, D. (2012). "KOBİ'lerde Finansal Yönetim Uygulamalarının Finansman Sorunları Üzerindeki Etkisi: Trabzon İli Örneği". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, ss, 121 – 144.
- Eskin, İ. (2021). "Covid-19 Salgını Sürecinde KOBİ'lerin Finansal Görünümünün Değerlendirilmesi: Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), ss, 571-592.
- Gürsoy, H. ve Artantaş, E. (2021). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Küresel Krizlerden Etkilenme Durumuna Uluslararası Bakış. *Pearson Journal*, 6(16), 428-437.
- Güleç, Ö. F. (2019). "Muhasebede Firma Yaşam Döngüsü Kavramı: Literatür İncelemesi". *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), ss, 979-1007.
- Güler, E. ve Yılmaz, B. (2009). "Ekonomik Kriz, KOBİ'lere Yansıması ve Bir Çıkış Yolu Olarak Barter". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), ss, 87-104.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Hyman, M., Mark, C., Imteaj, A., Ghiaie, H., Rezapour, S., Sadri, A.M. ve Amini, M.H. (2021). "Data Analytics To Evaluate The Impact Of Infectious Disease On Economy: Case Study Of Covid-19 Pandemic", *Patterns*, 2, ss, 1-15.
- Irvine, R. B. (1987). "What's a Crisis, Anyway". *Midyear Special*, July, ss, 1 – 4.
- Ismael B.N., Sorguli S., Aziz M.H., Bawan Yassin Sabir Y.B., Hamza A.P., Gardi B., ve Al-Kake A.R.F. (2021). "The Impact of COVID-19 on Small and Medium-Sized Enterprises in Iraq". *Annals of R.S.C.B.*, 25(5), ss, 2496 – 2505.
- James, R. ve Kengatharan, N. (2020). "Exploring The Effect Of Covid-19 On Small and Medium Enterprises: Early Evidence From Sri Lanka".
- Johnson, B. (2019). "Leadership Training in Crisis Situations: A Comprehensive Review." *Journal of Leadership Studies*, 15(3), ss, 112-130.
- Jones, R. ve Johnson, M. (2020). "Automation And Unemployment Trends: A Sectorial Analysis." *Economic Review*, 72(4), ss, 512-527

- Kamilçelebi, H. (2012). “Türkiye’de Sigorta Sektörünün SWOT Analizi ve Bir Araştırma”. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 4 (1), ss, 45-54.
- Karaatlı, M. (2009). “2008 Küresel Krizin KOBİ’lerde Yaratdığı Etkiler ve Kriz Yönetimi: Göller Bölgesi Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), ss, 143-161.
- Karadağ, H. (2015). “Financial Management Challenges In Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach”. *Emerging Markets Journal*, 5(1), ss, 26-40.
- Kaya, S. (2009). *Kriz Yönetimi Ve Ekonomik Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaygın, C. Y. ve İkinci, A. (2019). “KOBİ’lerin Finansal Sorunlarına İşletme Sahiplerinin Bakış Açısı: Kars İli Örneği”. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), ss, 1757-1783.
- Kayral, İ. H. (2008). *Küçük ve Orta Boy İşletmelere (KOBİ) Yönelik Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Pazarı ve Seçilmiş Bir Bölgedeki KOBİ’lerin Yapılarının Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İhtiyaçlarına Etkileri Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kent, S. (1979). *Kriz Zamanı Yönetim*. İstanbul: Ece Yayınları.
- Keown – McMullan, C. (1997). “Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain”. *Disaster Prevention and Management*, 6(1), ss, 4 – 10.
- Khodarahmi, E. (2009). “Crisis Management”. *Disaster Prevention and Management*, 18(5), ss, 523 – 528.
- Kızıltan, A. ve Sarıhasan, İ. (2016). “Finansal Krizlerin KOBİ’ler Üzerindeki Etkisi Rize İli Ayakkabı Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), ss, 22-42.
- KOSGEB. (2022). “2022 Yılı İdare Faaliyet Raporu”. Ankara. webdosya.kosgeb.gov (Erişim Tarihi: 12.04.2024)
- Kuckertz A., Breandle L., Gaudig A., Hinderer S., Reyes M.A.C., Prochotta A., Steinbrink M.K., Elisabeth S.C. ve Berger C.S.E. (2020). “Startups In Times Of Crisis – A Rapid Response To The COVID-19 Pandemic”. *Journal of Business Venturing Insights*, ss, 13.

- Kuz, İ. (1998). *Finans Kurumlarında Kriz Yönetimi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mcconnel, Allen, L. Drennan (2006), “Mission Impossible Planning and Preparing For Crisis”, *Journal Of Contingences and Crises Management*, 14(2), ss, 59-70.
- Mısırlı , K.. (2003); *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin Çaycuma'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkileri*, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mitroff, I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. E. (1987). “Effective Crisis Management”. *The Academy of Management Executive*, 1(4), ss, 283 – 292.
- Müslümov, A. (2012). *21. Yüzyılda Türkiye’de KOBİ’ler: Sorunlar, fırsatlar ve çözüm önerileri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Narin, M. ve Akdemir, S. (2005). “Türkiye’de KOBİ’lere Sağlanan Destekler”. *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 16(55).
- Nyanga, T. ve Zirima, H. (2020). “Reactions Of Small To Medium Enterprises İn Masvingo, Zimbabwe To Covid 19: Implications On Productivity”. *Business Excellence and Management*, 10(1), ss, 22-32.
- Oğrak, A., Kibar, S. ve Kızıldere, C. (2018). “Ekonomik Krizlerin Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Üzerindeki Etkileri: Van Örneği”. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(4), ss, 19-36.
- Oktay, E. ve Güney, A. (2002). “Türkiye’de KOBİ’lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri”. *21.Yüzyılda KOBİ’ler – Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu 3 – 4 Ocak 2002*, KKTC, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Ozdevecioglu, H. (2005). “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısına Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), ss, 1-22.
- Orhan, N. ve Unsaldı M. (2005), “Elazığ İlinin Sanayi Profili”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, ss, 182-1
- Öztürk, A. (2005). “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma”. *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)*.
- Öztürk, B. (2010). “Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), ss, 387-410.

- Öztürk, F. (2022). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Palas, A. (1996). “Dünyada ve Türkiye’de KOBİ’lerin Gelişimi, Küçük ve Orta Ölçekli sanayi Verimlilik ve Teknoloji Analizleri Semineri”, Ankara.
- Reilly, A. (1987). “Are Organizations Ready For Crisis a Managerial Scorecard”. *Columbia Journal of World Business*, Spring, ss, 79 – 88.
- Roux – Dufort, C. ve Metais, E. (1999). “Building Core Competencies İn Crisis Management Through Organizational Learning: The Case Of The French Nuclear Power Producer”. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(2), ss, 113 – 127.
- Savaşır, R. (1999). “Türkiye ve Avrupa Birliği Ülkelerinde Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler Açısından İstihdam Politikaları”, *Kamu-İş Sendikası*, ss, 189.
- Shafi, M., Liu, J. ve Ren, W. (2020). “Impact of COVID-19 Pandemic On Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises Operating İn Pakistan”. *Research in Globalization*
- Shrivastava, P. ve Mitroff, I. I. (1987). “Strategic Management Of Corporate Crisis”. *Columbia Journal of World Business*, Spring, ss, 5 – 17.
- Smith, A. B. ve Jones, C. D. (2018). “The Impact Of Trade Imbalances On Economic Stability”. *Journal Of International Economics*, 15(3), ss, 207-225.
- Soysal, A., Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), ss, 431-446.
- Sönmez, Asuman, (2008). *KOBİ Borsalarının KOBİ Finansmanındaki Yeri: Dünya Uygulamaları ve Türkiye Üzerine Bir İnceleme*. İstanbul; , Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Şahin, M. T. (2021). “Literatür Taraması Üzerinden Covid-19 Salgınının Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Etkisini Anlamak: Kavramsal Bir Analiz”. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 19(2), ss, 466-489
- Tahtalı, F. A. (2023). “Covid-19 Pandemisinin KOBİ’ler Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Elazığ ve Malatya İlleri Örneği”. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), ss, 137-164.
- Thorgren, S. ve Williams, T. (2020). “Staying Alive During an Unfolding Crisis: How SMEs Ward off Impending Disaster”, *Journal of Business Venturing Insights*, 14, ss, 1-11.

- Toktaş, Y. (2021). "Covid-19 Sürecinde Kriz Yönetimi: Türkiye’de Turizm İşletmelerine Yönelik Düzenlemeler". *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), ss, 157-180.
- Tosyalı, S. B. (1995). "KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri", *İzmir Ticaret Odası*, ss, 20.
- Turner, D. W. (2010). "Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators". *The Qualitative Report*, 15(3), ss, 757-759.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TÜİK, (2021). Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri. <https://data.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 08.04.2024)
- Türkoğlu, M. (2002). *Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'lerin) Rolü ve Göller Bölgesi Örneği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Ulaş, D. (2004). "KOBİ'lerin Yabancı Pazarlara Açılmada Kullandıkları Stratejiler". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), ss, 179 – 204.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., ve Seeger, M. W. (2007). "Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity". *Sage Publications*.
- Uluyol, O. (2013). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60, ss, 87-106.
- Vergiliel – Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yarmolenko, V. (2021). "Functioning Of Small and Medium-Sized Business İn A Pandemic."
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yılmaz, B. (2004). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Toplumda Üstlendikleri Roller Bakımından Analizi", *Dış Ticaret Dergisi*, ss, 17.
- Yumuşak, İ. G. (2004). "Yeni Ekonominin Para Politikaları Üzerindeki Etkileri", *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004, Eskişehir.
- Zemtsov, S., ve Tsareva, Y. (2020). "Development Trends Of Small And Medium-Sized Enterprises Amid Pandemic-İnduced Crisis. Monitoring Of Russia’s Economic Outlook." *Trends and Challenges of Socio-economic Development. Moscow. IEP*, (9), ss, 16-26.

Zimon, G., ve Dankiewicz, R. (2020). “Trade Credit Management Strategies in SMES and the Covid-19 Pandemic-A Case of Poland”, *Sustainability*, 12 (5), ss, 1- 16.

Qamruzzaman, M. (2020). “COVID-19 impact on SMEs in Bangladesh: An Investigation Of What They Are Experiencing And How They Are Managing?”. *Available at SSRN 3654126*.



ETİK KURUL – GÖRÜŞME SORULARI

EK1: ETİK KURUL KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.01.2024-121976



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı :E-19227540-302.08.01-121976
Konu :Kurul Kararı (Mehmet ERSOY ve
Muhammet Furkan BULUS)

22.01.2024

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 28.12.2023 tarih ve 118819 sayılı yazınız

Enstitümüz İşletme Programı Tezli Yüksek Lisans 201609022 numaralı Muhammet Furkan BULUS'un "*Pandemi Sürecinde Kobilerde Mali Kriz Yönetimi: Elazığ Örneği*" başlıklı çalışması Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 15 Ocak 2024 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunduğu bildirilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Doç. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

Ek:Etik Kurul Kararı (1 sayfa)

Mevcut Elektronik İmzalar

MUSTAFA ÇAĞATAY KORKMAZ (Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü - Enstitü Müdürü) 22.01.2024 17:13

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :*BS446E04NZ* Pin Kodu :23562

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Adres:Seyitler Yerleşkesi 08000 ARTVİN

Telefon:0 466 2151030 Faks:0 466 2151031

e-Posta:lee@artvin.edu.tr Web:http://fbe.artvin.edu.tr/

Kep Adresi:artvincoruhuni@hs01.kep.tr

Bilgi için: İbrahim Edibali ATALAY

Unvanı: Öğretim Görevlisi

Tel No: 1707



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 22.01.2024-121634
Evrak Tarih ve Sayısı: 22.01.2024-121976



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu



Sayı :E-18457941-050.99-121634
Konu :Kurul Kararı (Mehmet ERSOY ve
Muhammet Furkan BULUŞ)

22.01.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 29.12.2023 tarihli ve E-118840 sayılı yazınız.

Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. Mehmet ERSOY'un tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Muhammet Furkan BULUŞ'a ait "*Pandemi Sürecinde Kobilerde Mali Kriz Yönetimi: Elazığ Örneği*" başlıklı çalışma Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 15 Ocak 2024 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, çalışma bilim ve araştırma etiği açısından oybirliği ile uygun bulunmuştur.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Atakan ÖZTÜRK
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

ATILAN ÖZTÜRK (Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı) E-18457941-050.99-121634 22.01.2024 17:13

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *BSU46CZ613* Pin Kodu :48532
Telefon: +90 466 215 10 00
e-Posta: artvincoruh@artvin.edu.tr Web: http://www.artvin.edu.tr/
Kep Adresi: artvincoruhni@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-coruh-universitesi-ebys>

Bilgi için: Hakan KAYA
Unvanı: Sekreter



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2: YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

1. Yaşanan pandemi dönemi işletmenizin bulunduğu iş alanını ve işletmenizi olumlu veya olumsuz etkiledi mi? Açıklar mısınız?
2. İşletmenizin çalışma süreci içerisinde operasyonlarınızı pandemi döneminin olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
3. İşletmenize ait bir SWOT analiz çalışmasını pandemi dönemi süreci için yaptınız mı? Bu analiz bakımından bir çalışmanız varsa ele aldığınız konular nelerdir?
4. İşletmenize ait stok planlamanıza pandemi döneminin olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
5. İşletmenize ait çalışma süreci içerisinde alacaklarınıza pandemi döneminin olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
6. Pandemi döneminin işletmenizin borç yapısına olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
7. İşletmeniz pandemi döneminde finansal problemler ile karşı karşıya kaldı mı? Yaşanan problemler hangi çözümlerle atlattınız?
8. İşletmenize ait çalışma sermayenize pandemi döneminin olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
9. İşletme esas faaliyet gelirleriniz pandemi döneminde olumlu veya olumsuz nasıl etkilendi? Açıklar mısınız?
10. İşletmenizin finansal yapısında bulunan maliyet ve gider maddelerine pandemi döneminin olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Açıklar mısınız?
11. İşletmenize ait olan bütçe pandemi döneminde olumlu veya olumsuz nasıl etkilendi? Açıklar mısınız?
12. İşletmenizin ekonomik yapısal devamlılığını sağlayan ait bir finansal yol planı ve çalışma süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?
13. İşletmeniz açısından pandemi dönemi sonrası sektör içerisinde bulunma stratejileriniz nelerdir? Açıklar mısınız?
14. Pandemi dönemi işletmenizin uygulamış olduğu tasarruf yöntemleri var mıdır? Açıklar mısınız?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Muhammet Furkan Buluş			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durum:				
Öğrenim Bilgileri				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Seyhan İlköğretim Okulu	-	Adana	2008
Ortaöğretim	Mezre İlköğretim Okulu	-	Elazığ	2010
Lise	Ticaret Meslek Lisesi	Bilgisayarlı Muhasebe	Elazığ	2014
Lisans	Fırat Üniversitesi	İktisat	Elazığ	2019
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme	Artvin	2024
İş Deneyimi:				
e-posta:				
Yayınlarım				