

PANDEMİ DÖNEMİNDE GİRİŞİMCİLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY IN THE PANDEMIC PERIOD

Dr. Öğr. Üyesi Zekeriya ŞAHİN

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Deniz ve Liman İşletmeciliği Programı

zekeriyasahin1978@hotmail.com, 532 5731363

ORCID NO: 0000-0002-2811-3264

ÖZET

Covid-19 salgını 2020 yılında tüm hizmet alanlarını olumsuz şekilde etkileyen ve daha sonrasında pandemi olarak nitelendirilen küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Pandeminin etkileri 2020 yılı başlarına göre azalmış olsa da bu dönem oldukça zorlu geçmiştir. Pandemi dönemi tüm sektörleri etkilemiş olsa da en çok tedarik süreçleri etkilenmiştir. Global açıdan değerlendirildiğinde Çin tüm Dünya’da en önemli tedarikçi konumundadır. Bu nedenle Çin’den tedarik açısından yaşanan problemler tüm Dünya ekonomilerini negatif etkilemiştir. Bu kapsamda örgütler ekonomik daralmaya gitmiş ve hatta birçoğu iflas noktasına gelmiştir.

Ekonomik sorunların yanısıra pandemi döneminde sosyal alışkanlıklarda da değişiklikler olmuştur. Sosyal alışkanlıkların değişmesi ve pandeminin kapatacıcı etkileri örgütlerin iş yapış şekillerini değiştirmelerine de neden olmuştur. Pandemi döneminde işletmeler yönetim şekillerini değiştirmiş ve gerçekleştirdikleri işin kalitesini bozmadan yeni planlamalar ile hizmetlerini sunmaya yöneltmiştir. Bu kapsamda pandeminin olumsuz etkilerinden en az seviyede etkilenerek sürecin atlatılması konusunda yeni girişim planlarının düzenlenmesi ve yönetilmesi gerekleri ortaya çıkmıştır.

Yakın dönemde buna benzer bir pandemi yaşanmamış olması işletme yönetimlerini yeni girişimcilik ve gerçekleştirilen girişimlerin ise sürdürülebilirliği konusunda eksik kalmalarına neden olmuştur. Bu kapsamda kurumsal yönetim açısından düşünüldüğünde işletmeler birçok sorun ile karşılaşmışlardır. Ancak karşılaşılan sorunlar işletmelerin büyüklüğü ve ekonomik gücü ile doğrudan bağlantılıdır.

Pandemi döneminde tüm bu zorluklara rağmen dönemi en iyi şekilde atlatabilmek için yeni girişimcilik teorileri geliştirilebilen işletmeler süreci en iyi şekilde atlatabilmiştir. Ancak işletme yönetimleri tarafından sağlanan girişimlerin gelecek dönemlerde de sürdürülebilir olması önemli bir konudur. İşletmelerin pandemiden ders çıkarmaları ve girişimcilik ruhlarının ne kadar önemli olduğu bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca bu unsurların normal dönemlerde de uygulanabilir olması işletmelerin sürdürülebilirliği ile doğrudan alakalıdır. İşletme yönetimleri tarafından gerek duyulduğu ölçüde esnek kararların alınabilmesi ve ekonomik üstünlüğü kaybetmemek adına gerçekleştirilecek girişimcilik örneklerine daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Girişimcilik, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

The Covid-19 epidemic emerged as a global problem that negatively affected all service areas in 2020 and was later described as a pandemic. Although the effects of the pandemic have decreased compared to the beginning of 2020, this period has been quite difficult. Although the pandemic period has affected all sectors, the supply processes have been affected the most. From a global perspective, China is the most important supplier in the world. For this reason, the problems experienced in terms of supply from China have negatively affected all world economies. In this context, organizations went into economic recession and many of them even came to the point of bankruptcy.

In addition to the economic problems, there have been changes in social habits during the pandemic period. The change in social habits and the closing effects of the pandemic have also caused organizations to change the way they do business. During the pandemic period, businesses have changed their management styles and directed them to offer their services with new plans without compromising the quality of their work. In this context, the necessity of organizing and managing new initiative plans has emerged in order to overcome the process by being minimally affected by the negative effects of the pandemic.

The fact that there has not been a similar pandemic in the recent period has caused business administrations to be deficient in new entrepreneurship and sustainability of the initiatives. In this context, when considered in terms of corporate governance, businesses have faced many problems. However, the problems encountered are directly related to the size and economic power of the enterprises.

Despite all these difficulties during the pandemic period, businesses that could develop new entrepreneurship theories in order to get through the period in the best way were able to get through the process in the best way. However, it is an important issue that the initiatives provided by the business administrations are sustainable in the future as well. The subject of this research is how important businesses are to learn from the pandemic and how important their entrepreneurial spirit is. In addition, the applicability of these elements in normal periods is directly related to the sustainability of the enterprises. Entrepreneurship examples will be needed more in order to be able to take flexible decisions as needed by business management and not to lose economic superiority.

Keywords: Pandemic, Entrepreneurship, Sustainability

1. GİRİŞ

COVID-19 küresel anlamda tüm toplumlarda birçok açıdan büyük kayıplara yol açarak, tüm dünyayı saran büyük bir krize yol açmıştır. Küreselleşmenin de etkisi ile dünyadaki tüm ülkeler bu salgından payına düşeni almıştır. Makineler, ilaçlar, elektronik cihazlar başta olmak üzere, üretim kapasitesinde daralma ve tedarik zincirinde kopmalar yaşandığı görülmektedir (Bayar, 2020).

TÜBA tarafından yayınlanan raporda pandemi ile dijitalleşmeye geçişte yaşanan hızın artarak devam edeceği açıklanmaktadır. Özellikle bankacılık, eğitim ve sağlık sektöründe dijitalleşmenin daha etkin rol alacağı yine raporda yer alan konular arasındadır (TÜBA, 2020).

Salgın nedeniyle kuruluşlar çalışma şekillerinde yeni düzenlemeler yapmak durumundadır. Hızlı bir dijitalleşme planı oluşturmalı ve uygulamaya geçilmelidir. Pandemi nedeniyle işyerinden çalışma olanağının tamamen ya da kısmen ortadan kalkması nedeniyle, uzaktan ve dönüşümlü çalışma modeline geçilmiştir (Rao vd., 2020). Salgın nedeniyle ortaya çıkan krizi yönetebilmenin öncelikli koşulları arasında yer alan müşteri isteklerini hızlı bir şekilde cevaplandırmak için müşteri ilişki yönetiminde iyileştirmeler önem taşımaktadır. İş gücü planlaması ve zaman yönetiminin etkin şekilde yönetilmesi hem pandemi döneminde hem de sonrasında önemini korumaya devam edecektir.

Ekonomik sorunların yanısıra pandemi döneminde sosyal alışkanlıklarda da değişiklikler olmuştur. Sosyal alışkanlıkların değişmesi ve pandeminin kapatıcı etkileri örgütlerin iş yapış şekillerini değiştirmelerine de neden olmuştur. Pandemi döneminde işletmeler yönetim şekillerini değiştirmiş ve gerçekleştirdikleri işin kalitesini bozmadan yeni planlamalar ile hizmetlerini sunmaya yönelmiştir. Bu kapsamda pandeminin olumsuz etkilerinden en az seviyede etkilenerek sürecin atlatılması konusunda yeni girişim planlarının düzenlenmesi ve yönetilmesi gerekleri ortaya çıkmıştır.

Yakın dönemde buna benzer bir pandemi yaşanmamış olması işletme yönetimlerini yeni girişimcilik ve gerçekleştirilen girişimlerin ise sürdürülebilirliği konusunda eksik kalmalarına neden olmuştur. Bu kapsamda kurumsal yönetim açısından düşünüldüğünde işletmeler birçok sorun ile karşılaşmışlardır. Ancak karşılaşılan sorunlar işletmelerin büyüklüğü ve ekonomik gücü ile doğrudan bağlantılıdır.

Pandemi döneminde tüm bu zorluklara rağmen dönemi en iyi şekilde atlatabilmek için yeni girişimcilik teorileri geliştirilebilen işletmeler süreci en iyi şekilde atlatabilmiştir. Ancak işletme yönetimleri tarafından sağlanan girişimlerin gelecek dönemlerde de sürdürülebilir olması önemli bir konudur. İşletmelerin pandemiden ders çıkarmaları ve girişimcilik ruhlarının ne kadar önemli olduğu bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca bu unsurların normal dönemlerde de uygulanabilir olması işletmelerin sürdürülebilirliği ile doğrudan alakalıdır. İşletme yönetimleri tarafından gerek duyulduğu ölçüde esnek kararların alınabilmesi ve ekonomik üstünlüğü kaybetmemek adına gerçekleştirilecek girişimcilik örneklerine daha fazla ihtiyaç duyulacaktır.

2. PANDEMİNİN İŞLETMELER VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE YENİ İŞ MODELLERİ

Kriz öncesinde eylem planı olan işletmeler, kriz dönemlerinde daha hızlı hareket ederek, hızlı karar almakta ve etkin bir kriz yönetimi sağlamaktadır. Kriz yönetim planına sahip işletmeler, öngörülemeyen kriz sürecini en az zararla yönetebilmekte ve bu durumu avantaja çevirebilmektedir. “*Koronavirüs Gündem Araştırmasına*” göre, işletmelerin %46’sında kriz planı bulunduğu belirtilmiştir. Salgın tedbirlerinin en önemlisinin sosyal izolasyon uygulaması olduğu ve bu süreçte işletmelerin birçoğunun uzaktan çalışma modeline geçtiği belirtilmektedir (Göktepe, 2020).

Dünya çapında Covid-19’un hızla yayılmasıyla ülkelerin önlemlerini almaları ve bazı kısıtlamaları uygulamaları zorunlu hale gelmiştir. Pandemi kısıtlamaları nedeniyle, mal ve hizmet sunumunda yetersizlik ve aksaklıklar yaşanmış, salgın ülke ekonomilerini kriz noktasına getirmiştir.

Ülkeler, Covid-19’un sosyal ve ekonomik sonuçları nedeniyle oluşan zararların etkilerini en aza indirmek için mücadele ederken, bir yandan da çevre faktörleri ve iklim değişikliği de olumsuzlukları arttırmaktadır. Teşvik tedbirlerinin uygulanmasında çevre ve iklim koşullarının iyileştirilmesinin göz önüne alınması ve uyumlaştırılması ya da alınan önlemlerin hiç değilse bu sorunları arttırmamasına dikkat edilmelidir. İşletmelere sağlanan destekle şirketlerin personel eğitim-geliştirme ve Ar-Ge harcamalarının azaltılması, inovasyon çabaları ve üretim kapasitesinin artırılmasında önemli katkılar sağlayabilir.

2.1. Pandeminin İşletmelere Sağladığı Yeni İş Modelleri

Pandemi, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde ilan edilmiştir. Türkiye’de pozitif çıkan ilk hasta, Sağlık Bakanlığı’nca 11 Mart 2020 tarihinde yapılan resmî açıklama ile kamuoyuna duyurulmuştur. Bu açıklama akabinde, salgına karşı önleyici tedbirlerin alınması kapsamında eğitim ve iş hayatına ilişkin önlemler uygulamaya konulmuştur. Eğitimin uzaktan sürdürülmesi, işletmelerin çoğunda uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma modellerine geçiş yapılması bu uygulamalardan öncelikli olanlardır. Toplumun tamamını etkileyen bu önlemler pandemi boyunca devam etmektedir. Pandemi sürecinde işgücü piyasaları ise en çok etkilenen kesim olmuştur.

Covid-19 salgınında müşteri taleplerinin hızlı değişimine karşılık işletme çevrelerinde yaşanan farklılaşmalardaki hızlılık oldukça önem taşımaktadır. İşlemelerde hiyerarşinin azaltılarak hızlı karar alabilmek adına, karar ve kontrol mekanizmalarının daralması gerekmektedir. Dikey örgüt yapısından vazgeçilerek, hızlı hareket kabiliyetine sahip yatay örgüt yapısına geçişler önem kazanmaktadır.

Covid-19 pandemisi ile işletmelerin kuruluş politikaları ve çalışma biçimlerini değiştirmesi gerektiği görülmektedir. Dijitalleşmenin tüm işletmeler açısından önemi artmakta ve çalışma biçimlerinin değiştirilmesinde öncelikli konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin neredeyse

bir gecede iş modelleri değişmiş, uzaktan ve dönüşümlü çalışma standartları oluşturmuşlardır (Varışlı, 2020).

2.1.1. Uzaktan ve Esnek Çalışma

Covid-19 salgını iş hayatında oldukça hızlı bir etkileşime yol açmış, çalışanlar arası mesafenin arttırılması ve yoğun güvenlik önlemlerinin alınması zorunlu hale gelmiştir. Bundan dolayı, çok sayıda kurumda uzaktan veya esnek çalışma kavramları çalışma koşullarına hâkim olmuş, takip eden süreçte hem uzaktan hem de esnek çalışma modelleri uzun vadede uygulanmaya başlanmıştır. Uzaktan çalışma, çalışanların üretim amacıyla iş yerlerinin dışında, işveren gözetiminden uzak ortamda çıktılarının sunulduğu ve karşılığında işverenden ücret alınan bir iş bağıdır. Uzaktan çalışma iş bağında ofis ortamındaki gibi iş görme, ücret ve bağımlılık unsurlarının bulunması karakteristik özelliştir. Ancak bu durum her iş kolunda uygulanamamaktadır. Uzaktan çalışma imkânı bulunan kurumlar çalışanlarla uzaktan çalışma içerikli iş sözleşmesi yapmalıdır (Tiryaki, 2016).

Yeni iş modeli uzaktan ve mesafeli çalışma koşullarını gerektirir ve bu koşullarla sağlanan avantajların incelenmesi, salgın sonrası işletme tercihlerinin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır. Uzaktan çalışmanın avantajlarından en önemlisi, çalışmak üzere belirli bir yerde olunması ve fiziksel bir ortamda bulunulması zorunluluğu olmamasıdır.

2.1.2. Çevrimiçi Satış ve Ödeme

Çevrimiçi satış ve ödeme kanalları, salgın sırasında olduğu gibi sonrasında da önemini koruyacaktır. Çevrimiçi satış stratejisine yatırımların başlaması ile lojistik ve stok yönetiminde de hazırlık yapılması ve ihtiyaç doğrultusunda uzun vadede planlamalar gerçekleştirilmesi önümüzdeki dönemde öne çıkacak konulardan birisi olmaya adaydır. Salgın sonrasında şirketler, talep planlarının güncellenmesi, tedarik ağlarının optimize edilmesi ve yeni tedarikçilerin belirlenmesine yoğunlaşmak zorunda kalabilirler. Salgın esnasındaki talep ile sonrası talep farklılık gösterebilir ve hatta piyasaya giriş koşulları uygunsa yeni şirketler sahneye çıkabilir.

3. GİRİŞİMCİLİK

Schumpeter, girişimciye modern bir tanım getirmiştir. Ona göre girişimci, ekonomik gelişmeyi sağlayan güçtür. Bununla birlikte yeni ürünler veya yeni üretim teknikleri yaratarak ekonomiyi değiştiren girişimciliğin, yenilikçi rolünü irdelemiştir (Müftüoğlu vd., 2005).

Joseph A. Schumpeter, girişimcinin dinamik ve yenilikçi olma özelliğinin insan kaynaklarının ve ekonomik kalkınmanın temel unsurlarından olduğunu ilk olarak savunan kişidir. Schumpeter, girişimciyi toplum içerisinde değişimi yaratabilecek ve ekonomik kalkınma için girişimcinin insan kaynaklarının temel yapı taşlarından biri olduğunu vurgulamıştır. Schumpeter, girişimciyi tanımlarken onu diğer kişilerden ayıran en önemli özelliğın toplumda değişimi/yeniliği yaratabilmesi olarak açıklamaktadır (Doğan, 2015).

Dünyanın dört bir yanındaki aile işletmelerine baktığımızda, her birinde bir girişimcilik ruhu olduğu görülür. Bir veya daha fazla girişimci aynı amaç için bir araya gelir ve bu amacı gerçekleştirmek için kaynaklarını kullanır. Girişimci; bir işletmeyi, genellikle önemli bir inisiyatif ve riskle organize eden ve yöneten bir kişidir. Girişimciler, sermaye kaynağını verimli bir şekilde planlayabilen, analiz edebilen ve kullanabilen, sonuçları kontrol edebilen yaratıcı insanlardır (Alam, 2011).

3.1. Girişimcilerin Kendi İşlerini Kurmalarına Neden Olan Faktörler

Girişimcilik niyeti; bir gruba dahil olarak ya da kişinin kendi başına iş kurma niyetiyle göstermiş olduğu istek ve girişime yönelik gayretlerin ortaya konulması şeklinde tanımlanmıştır (Krueger vd., 2000). Girişimcilik niyetini etkileyen kişilik faktörleri, girişimcinin kişilik yapısından doğan ve genelde doğuştan gelen faktörlerdir (Gülaçtı, 2016). Girişimcilik niyeti kişinin doğuştan gelen bir özelliği olsa dahi ortaya çıkarılarak, geliştirilmeli ve bu niyet doğrultusunda yönlendirilmelidir. Ülkedeki ekonomik durum, coğrafi yaşam unsurları ve çevresel koşullar, bireyin özellikleri, mesleğe yönelik eğitim düzeyi girişimcilik niyetini etkileyen unsurlardandır (Özler vd., 2017).

Girişimcilikte birey yeterliliğine odaklanıldığında sahip olunan bilgi ve becerinin yanı sıra girişimcilerde bulunması gereken başka unsur kişilik özellikleri olup, performansı ve davranışları dolaylı yönde etkileyen bilişsel ve yetenek olmayan eğilimleri kapsar. Bu eğilimler, huy gibi biyolojik göstergeleri, beş faktör kişilik özellikleri olarak belirtilen kişilik özelliklerini, başarılı olma güdüsü gibi güduları ve genel öz yeterlilik adını alan genel tutum ve inanışları içine alır (Çetin ve Varoğlu, 2009). Girişimcide bulunan bu kişilik özellikleri, girişimcilik başarısında büyük önem taşır ve bu özelliklerin girişimciye sunduğu olumlu katkı, girişimcinin motivasyonunu artırmakta ve istihdam edilecek işgücü ile koordineli çalışmasına da olanak sağlamaktadır (Ören ve Biçkes, 2011).

Alan yazında girişimcilik niyetine etki eden çok sayıda faktör karşımıza çıkar. Bu faktörlerin hangisinin girişimcilik niyeti üzerinde daha ağırlıklı etkisinin olduğuna dair fikir birliği yoktur, fakat araştırmalar göstermektedir ki kimi faktörler ön plana çıkmaktadır. Çetin ve Varoğlu (2009) tarafından başarıma ihtiyacı, iç kontrol odağı, proaktiflik, yenilikçilik, risk alma eğilimi,

öz yeterlilik, özerklik ihtiyacı ve strese dayanıklılık olarak (Çetin ve Varoğlu, 2009); Karabulut (2009) tarafından ise belirsizliğe karşı tolerans, öz yeterlilik, risk alma eğilimi, kontrol alanı, bağımsızlık ihtiyacı olarak saptanmıştır (Karabulut, 2009). Ferreira vd.'nin (2012) çalışmasında söz konusu özellikler iç kontrol odağı (Ferreira vd., 2012), risk alma eğilimi, kendine güven, başarıma ihtiyacı, belirsizliğe karşı tolerans, yaratıcılık; Ensari ve Alay'ın (2017) çalışmasında ise yine benzer bir şekilde başarıma ihtiyacı, risk alma eğilimi, kontrol odağı, kendine güven, dışa dönüklük, bağımsızlık arzusu olarak sıralanmıştır (Ensari ve Alay, 2017).

Azmi ve diğerlerine göre girişimciler için ana başarı faktörleri; liderlik, yönetsel/teknik, planlama yeteneği, pazarlama becerileri ve eğitim seviyeleridir. İş deneyimi, endüstri deneyimi, planlama becerileri ve kendi işlerini kurmak için doğru zamanda ve uygun bir ortamda hareket etmeleri gerekir (Azmi vd., 2012). Bunun dışında, kurucuları ve girişimcileri kendi işlerini kurmaya yönlendiren çeşitli faktörler vardır. Genel olarak, bu nedenler genellikle sosyal, ekonomik ve kültürel çevreleriyle ilgilidir.

3.2. Pandemi Dönemi ve Girişimcilik

Covid-19 krizi küresel toplumun mevcut yaşam tarzında, kültürel yapısında, çalışma modelleri ve girişimcilik hedeflerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Kriz yönetimi ön plana çıkmış ve yaşanan değişim sonucunda ortaya çıkan çevresel değişimin etkileri toplumu ve çalışma hayatını bu değişikliğe mecbur kılmıştır. Tüm dünyada ekonomiyi derinden etkileyen bu kriz, yenilikçi fikirleri sayesinde krizi önemli bir fırsata çeviren girişimciler için kazançlı bir dönem olmuştur.

Covid-19 döneminde işletmelerin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilirliği için yeni stratejilere ihtiyacı bulunmaktadır. Küresel iş hayatının her alanında girişimciliğin var olduğu gerçeğinden hareketle ekonominin Covid-19 krizinden ne şekilde etkilendiğini anlamak önem taşımaktadır.

Kriz yeni bir olay olarak karşımıza çıkmaya da Covid-19 krizinin etkilerinin oldukça yıkıcı olduğu görülmektedir. Bu krizle başa çıkabilmek için girişimcilerin nasıl tepki verdiklerine ilişkin sorular gündem oluşturmuştur. Covid-19 krizi ile mücadele edebilmenin zor olan yönü ise, bu krizin önceki krizlerden çok daha şiddetli olmasıdır (Ratten, 2020).

4. PANDEMİ DÖNEMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Bugün gelinen noktada işletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili hassasiyetleri artmıştır. Bilim çevrelerine göre, ekolojik yıkım, çevresel bozulma, iklim değişikliği salgınların çıkışını ve yaygınlaşmasını hızlandırabilmektedir. Bu nedenle, iş modellerinde finansal risklerin gözetilmesi yeterli olmamakta, çevresel ve toplumsal risklerin de gözetilmesi gerekmektedir. Salgın tamamıyla kontrol altına alındıktan sonra da toplumsal paydaşların tamamının sağlık, iklimsel değişiklik, toplumsal dayanışma ve dezavantajlı kesimlerin kollanması konularına daha hassas yaklaşacakları söylenebilir. Kişisel ve toplumsal bağlamda belirli bir dönem uzun uçuşları tercih etmemeleri ve çevreye zararlı ürün tüketimini azaltmaları, bu yolla da yaşanabildiğinin gösterilmesi açısından fırsat sunmuştur. Söz konusu deneyim, daha sorumlu davranılması ve yaşanması adına sosyal bir baskı oluşturabilecektir. Tüketicilerde artan duyarlılığın bir sonucu olarak şirketler ve kurumlar da çevre, sosyal sorumluluk, cinsiyet eşitliği, kapsayıcılık, karbon yönetimi gibi sürdürülebilirlik unsurları üzerinde daha fazla durmak zorunda kalacaktır.

Şirketlere ve ekonomik aktörlere dayanıklılık kazandırılması bu bağlamda önem taşır. Dayanıklılığın arttırılmasına dair tedbirler; işletmeye sermaye temini, borç öteleme ya da kredi yapılandırma gibi genelde kısa ve orta vadeli finans tedbirleri olduğu gibi, faaliyette bulunan sektör dinamikleri dikkate alınarak şirketlerin yeniden yapılandırılarak ihtiyaç doğrultusunda küçülmesi veya büyümesi, şirketler arası birleşmenin teşvik edilmesi benzeri seçenekler de olabilmektedir.

Piyasalarda dünya geneli veya yerel tüm olumsuz olayların etkilerine hazır olunması ve hızlı cevap verilebilmesi işletmelerin hayatta kalmalarının kilit göstergelerindedir. Gün geçtikçe daha çok kuruluşa öncelik halini alan bu konu, kurumsal risk yönetim modelleriyle idare edilmektedir. Kurumsal risk yönetimi, kuruluşa ilişkin potansiyel risklerin değerlendirilmesi ve yeter şekilde tanımlanması, riskleri alt etmek için hazırlanma, riskin gereğine göre verilecek cevapların belirlenmesi gibi becerilere sahip bütüncül bir çerçeveye gereksinim duyar. Bu doğrultuda, doğru kurumsal risk yönetimi, stratejiye ve etki alanına odaklanarak işletmenin tüm yönleriyle değerlendirilmesine çalışır. Etkin bir risk yönetim sistemi, bir organizasyonda yalnız finansal değil, stratejik, jeopolitik, hukuksal, beşerî, teknolojik, çevresel ve sosyal sorunları da çözmeli ve piyasa, tedarik zinciri, dış ilişkiler, paydaş yönetimi gibi çeşitli başlıkları da ortaya çıkması olası tehditler ışığında değerlendirmelidir.

Bu bütüncül yaklaşım, işletmelere iş tehditlerine karşı hedefleri ve fırsatları geliştirip riski azaltma imkânı sunar. Covid-19 salgını nedeniyle tüm dünya oldukça zor zamanlardan geçmektedir. Üstelik denebilir ki, tarihte ilk kez statü, refah düzeyi fark etmeksizin tüm ülkeler bu denli güçlü bir tehdide maruz kalmış durumdadır. Marsh ve McLennan'ın hazırlamış olduğu ve bu yıl "*Dünya Ekonomik Forumunda*" sunulan "*Küresel Risk Raporu 2020*" isimli belgede, birçok riskin yanı sıra bulaşıcı hastalıkların küresel ekonomiler açısından oluşturduğu risk şiddetinin en büyük risk puanı olarak yer aldığı belirtilmektedir. Uluslararası bazı ekonomi otoritelerinin hazırladıkları risk raporlarına göre, şirketler değer zincirleri, bağımlılıkları

8. ÇUKUROVA ULUSLARARASI BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR KONGRESİ 15 - 17 Nisan 2022 / Adana, TÜRKİYE

konusunda gerçekçi analizlere ihtiyaç duymakta ve öngörülemez risklerin oluşmasının önlenmesi adına planlı hareket etmektedir. “*Risk Barometresi 2020’de*” risk uzmanları, salgınları bu yıl için en büyük küresel riskler listesinde 17. sırada değerlendirmiştir. Salgının dolaylı etkilerinden olan tedarik zincirinde bozulma, iş sürekliliğinde kesintiye uğranılması benzeri riskler de bu sıralamalarda anılmıştır. Ancak Covid-19 tehdidinin bu denli büyüterek küresel ekonomiyi bu kadar etki altına alacağı risk uzmanlarınca tahmin edilememiştir.

Ekonomik olarak kimi sektörler ise salgından olumlu etkilenmiştir. Ne var ki; salgın, ekonomileri genel manada derin bir daralmaya sürüklemiş ve birçok sektörde yıkıcı etkilere yol açmıştır. Sağlık risklerinde azalma ve süreçte normalleşmenin başladığı dönem, söz konusu yıkıcı etkinin boyutları çok daha iyi anlaşılacaktır. Söz konusu dönemde çoğu işletme önceliğini hayatta kalmaya ve faaliyetlerini sürdürebilmeye odaklayacaktır.

Küresel ekonomik düzende üretim, lojistik ve dağıtım süreçlerinin aslı ve tali tüm aktörlerinin kuvvetli bağlarla bağlanması, ekonomik ilişkilerin sınırlar ötesine taşınmasını sağlamış, etkileşimi yön, boyut ve katman açısından çoklu hale getirmiştir. Bu ekonomik örgütlenme biçimi ve rol dağılımı, salgın benzeri küresel tehlikelerin etkilerinin çok yaygın olabilmesinin en temel nedenlerindedir. Şirketler kısa vadede finansal açıdan iyi de olsalar, salgın sonucu farklı alanlarda oluşan risklerin şirket faaliyetlerini etkilemesi, nakit akışını bozması her zaman olasıdır. Araştırmalara göre büyük, risk yönetim stratejisi olan ve daha önce felâket deneyimi olan kurumlar risklere karşı daha güçlü ve dayanıklı durmakta; küçük, fazla gelişmemiş şirketler ise krizde hayatta kalamama riskiyle karşı karşıya gelmektedir.

Salgınların şirketlerde domino etkisi yarattığı, riskleri tetiklediği unutulmaması gereken hususlardandır. İşin sürekliliğini sona erdiren birçok farklı risk grubu, bazen birbirini etkileyerek oluşacak hasarı şiddetlendiren, tamir ve yönetimi zor, geniş kapsamlı etkiler meydana getirebilmektedir. Bu nedenle, şirket içi fonksiyonların beraber desteklediği risk haritalandırması yapılması ve risklerin bağımsız olmadığı gerçeğinden hareketle tedbir alınması oldukça önemlidir. Riskler belirsizliklerden kaynaklanır ve bir şirketin faaliyetlerinin olumsuz etkilenebileceği faktörlerdir. Ancak bazı belirsizlikler olumlu sonuçlar doğurabilir ve her kriz bir fırsat potansiyeli taşır. Gelişmiş risk yönetim hedefleri, etki alanını ve risk iştahını ortaya koyarak bir arada değerlendirme fırsatı vermesi nedeniyle, şirketlere yeni fırsat alanları sunar.

Kriz ve risk yönetim sürecinde iletişimde etkinlik önemli bir konudur. Amy Edmonson, “*Şeffaflık, bir krizde yapılması gereken bir numaralı işidir*” diyerek bu zamana kadar dünyanın en büyük şirketleri ve en küçük aile işletmeleri de dâhil olmak üzere neredeyse tüm şirketlerin, koronavirüs hakkında bir tür açıklama veya güncelleme paylaştıklarını belirtmektedir.

Çoğu uzmana göre tüm paydaşlar, salgının ne tür etkileri olduğu ve bu etkilerin yönetilmesi için hangi adımların atıldığı konularında kuruluşlardan bilgilendirme beklerler. Yapılan araştırmalar, tüketicilerde, kendilerince duyarlı olunan konuları destekleyen şirketleri önemseme eğilimi görülmektedir. Küresel çaptaki Covid-19 salgını birden fazla sosyal sorun ortaya çıkaran nadir vakalardandır. Salgın karşısında markalarca atılacak doğru adımlar ve paydaşlarla iletişimde kullanılan etkili mesajlar onlara hayatta kalmalarının yanı sıra,

8. ÇUKUROVA ULUSLARARASI BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR KONGRESİ
15 - 17 Nisan 2022 / Adana, TÜRKİYE

itibarlarını yükseltme ve uzun vadede güçlü tüketici sadakati oluşturmada öncelik sağlamıştır. Söz konusu süreçten en az hasarla çıkılabilmesi veya olası fırsatların değerlendirilebilmesi için şirketlerin özgün stratejiler paralelinde yol çizmeleri ve harekete geçmeleri gerekir.

Şirketlerin risk düzeyinin farkında olması beraberinde, bu risklere karşın hazırlıklı olması, olabilecek hasarın daha az düzeye inmesi, olabilecek fırtınalara karşın yelken açmada kabiliyete sahip olması, çeviklik ile esnekliğin gelişmesi şirketlerin olabilecek risklere dayanıklı bir hale gelmesini sağlayacaktır. Yürütülmekte olan strateji ve tedarik zinciri kapsamındaki yaklaşım, tüm değer zincirlerinde söz konusu olan yetkinlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla tedarik zinciri kaynaklı kırılmalıklarda da azalmalara imkân sunacaktır. Yatırımcı ile kreditorler tarafından ise, risk durumunun farkında olmaları, ayrıca bu risklerin yönetilmesinde birtakım stratejileri ortaya çıkaran firmalar ile iş yapmak daha iyi şartlar sağlayacaktır. Risk yönetiminde gelişmiş uygulama sunan şirketlerin, doğrudan sağladığı faydalara ek olarak finansmana erişim kolaylığı kazanacağı, marka itibarlarının artacağı, ayrıca çalışanların örgüte bağlılığında dolaylı katkılar oluşturacağı ifade edilebilir.

5. SONUÇ

Pandemi sürecinde toplum içerisinde oluşan ihtiyaçlar, yeni iş modellerinin gelişiminde fırsatlar oluşturmaktadır. Özellikle pazarda var olan küçük ölçekteki işletmelerle yeni firmalar, dijital ürünlerden ve hizmetlerden güncel duruma uygun şartlar altında tüketici ilgisini çekebilen yeni ürün ve hizmetler geliştirirken, bir yandan da alternatif iş modelleri ortaya konmaktadır. İş fikirlerinin gelecekte de devamlılığının sağlanması için melek yatırımcı, kitle fonlaması benzeri alternatif finansman modellerinin önem kazanacağı öngörülmektedir.

Salgının yarattığı küresel etkiyle, artarak süren bireysel aktivizm istemi ve farkındalık, kitle fonlama benzeri bireysel bağlamda gerçekleşen enstrümanlara olan talebi arttırır. Salgından dolayı ihtiyaçların ve yeni iş modellerinin artması, kitle fonlama modellerinin de giderek fazla kullanılmaya başlanmasını getirecektir. Dünya genelinde etkili olan, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalar üzerinde benzeri etkiler yaratan bir salgının etkilerinin yönetilmesi, yalnız kanun yapıcılarla, kalkınma finansman kuruluşlarınca atılacak adımlarla mümkün olmaz. Bunun yanı sıra birey bazlı mikro çalışmaların da tek başına başarı sağlaması mümkün olmayacaktır. Kriz yönetiminin karakteristik özelliğindeki benzer şekilde, koronavirüs salgınıyla mücadelede de finans mekanizmalarının çok taraflı ve birbirini tamamlar mahiyette olması, beklenen etkiyi yaratabilecektir. Bu bağlamda, hızla uyarlanabilme ve yatırım kaynaklarının çeşitlendirilebilme özellikleri sebebiyle, sürdürülebilir ve yenilikçi finansman mekanizmalarının daha geniş kullanım alanına kavuşacağı tahmin edilmektedir.

Kriz sürecinde yönetim ve icra kurulları için kısa periyotlarla temel performans verileri ve Covid-19 risklerine değinen raporlar oluşturulmalıdır. Buna ilaveten, pandemi dönemi için yeni ve öncelik sıralaması oluşturulmuş gerçek performans göstergeleri tasarlanabilir. Yönetim kurulu üyelerinin, Covid-19 benzeri olağanüstü dönemlerde, güvene dayalı görev yapma sorumluluğu çerçevesinde paydaşlar arası öncelik sıralaması yapması beklenebilir. Çünkü bu yaklaşım, şirketin hayatta kalmasında önemlidir. Örneğin, bir şirketin yasal ve ahlaki sebeplerle çalışanlara, tedarikçilere ve kredi alacaklılarına yükümlülükleri öncelikli olabilir. Bu önceliklendirme yapılırken, şirketin daha önceki başarısına en fazla katkıda olan menfaat sahiplerini dikkate alması ve şirketin borç ödeme gücü ile devamlılığını ön planda tutması uygun olacaktır.

İşletme yönetiminin ve çalışanların hükümet tarafından verilen karantina, seyahat kuralları ve uzaktan çalışma kurallarına tam olarak uyduğu yönetim kurullarınca teyit edilmelidir. Buna ek olarak, yeni çalışma düzeninde karşılaşılan sorunları izleyerek, çalışanların moral/motivasyonunun yüksek tutulması adına, sosyal ve ekonomik zorlukların giderilmesine yönelik ek tedbirler alınarak desteklenebilir.

Şirketler Covid-19 salgını süresince bazı kontrol uygulamalarında kritik önem taşıyan kişiler kaybedebilir ve önemli bilgiler erişim dışı kalabilir. Bu gibi durumlarla karşılaşırsa, proaktif alternatif kontroller gelişmesi kaçınılmaz hale gelir. Pandeminin etkisi sürdükçe, iç denetim ekipleri beliren risklere ve iş sürekliliği konularına dair yönetime önemli değerlendirmeler yaparak öneriler sunar ve bu önerilere ilişkin işletme yönetiminin gerekli düzenlemeler

8. ÇUKUROVA ULUSLARARASI BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR KONGRESİ
15 - 17 Nisan 2022 / Adana, TÜRKİYE

yapılmasına öncülük ederler. Virüsün etkileri ile işletme yönetimleri kontrolü sağlamakta zorlanmakla birlikte, hissedarların ciddi kayıplar yaşadığı bir dönemde yöneticilerin dolgun ikramiye beklentileri de kabul görmemektedir. Ücret komitelerince, kriz dönemlerinde şirkete olağanüstü bağlılık gösteren ve şirketin en az kayıpla bu dönemi atlmasına katkısı bulunan yöneticilere ödül verilmesi tercih edilebilir. İş yapma şekilleri ve süreçleri önemli ölçüde değişeceğinden, yönetim kurullarının bu durumu öngörmeleri ve acil eylem planları yaparken, bir yandan da Covid-19 sonrası dönemi düşünmelerinde de yarar vardır. Bu doğrultuda, işletmelerin bir kriz yönetim rehberi oluşturmaları, bundan sonra yaşanabilecek krizlerde de yol gösterici olacaktır.

Covid-19 pandemisinden çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve diğer paydaşların nasıl etkilendiği ve bu paydaşlarla ne şekilde bir iletişim sağlanacağı da önemli konuların başında gelmektedir. Bu nedenle, farklı kanallardan farklı paydaşlara ulaşmak, salgına hazırlık ve mücadele konusunda bilinçlendirme ve kapasite geliştirme noktasında bilgilendirme amacıyla işletmelerin bünyelerinde etkili bir paydaş yönetim sistemi oluşturmaları önemlidir.

Süreç sona erdiğinde ve ekonomi toparlanmaya başladığında, yapılması gereken şeylerden biri de sosyal güvenlik olmadan yapılan işleri geliştirmektir. Sabit vadeli sözleşmelerin hiçbir güvencesi olmadan değiştirilmesi, devam eden işler, daha iyi ücretler ve daha fazla personel eğitimiyle ilgili boşlukları içerecek adımlar atılmalıdır. Başta özel sektör şirketleri olmak üzere, kârlılığı azaltma potansiyeline sahip olan bu tedbirler, savunmasız işçiler tarafından desteklenen güçlü uzun vadeli iş modelleri yaratacaktır. Çalışanların güvenliği ve sağlığına değer verilen bu süreç, özellikle dünyanın dört bir yanındaki gıda, lojistik, sağlık ve bakım alanlarında yer alan personelin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Krizden sonra bu bilincin korunması ve işçilerin çalışma standartlarını yükselten önlemler alınması çok önemlidir.

Küçük ya da büyük ölçekli tüm işletmelerin toplumun ihtiyaçlarını gözlemleyerek yeni girişimcilik faaliyetleri ile pandemiyi fırsata çevirmeleri ve bunun için dijital teknoloji de dahil olmak üzere tüm deneyim ve becerilerini ortaya koymaları sürdürülebilirlik açısından oldukça önemlidir. Pandemi dönemlerinde oluşabilecek risklerin en aza indirilmesinde, işletmelerin tüm faaliyetlerinde inovasyona açık bir anlayış benimsemeleri ve dijitalleşmenin pandemideki rolünü görerek altyapılarını da buna göre düzenlemeleri önemlilik arz etmektedir.

Pandemi nedeniyle girişimcilik faaliyetlerinde ilk başlarda durağanlık ve gerileme beklense de toplumun ihtiyaçları ortaya çıkmaya başladığında girişimcilik faaliyetleri devreye girecektir. Girişimcilik faaliyetlerindeki potansiyelin artması ve hızlı iyileşme için devletin ve kurumların girişimcilere vereceği sosyal ve ekonomik teşvikler gözden geçirilmeli ve bu yönde yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Alam, S. S. (2011). Entrepreneur's Traits And Firm İnnovation Capability: An Empirical Study In Malaysia. *Asian Journal Of Technology Innovation*, 19(1), 53-66.
- Azmi A. M., Nikhairi, O., Lee, K. Y. Ve Fauziah, I. (2012). Entrepreneurs Success İn Business: Some Critical Factors. *The National University Of Malaysia*, 6(3), 369-373.
- Bayar M. (2020). Covid-19'un İşletmelere Etkileri, E. Şen, D. Hidroğlu ve O. Yılmaz (Ed.), *Covid-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi İçinde*, (85-102). İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler.
- Çetin, F. ve Varoğlu, A. K. (2009). Özellikler Bağlamında Girişimcinin Beş Faktör Kişilik Örüntüsü. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(2), 51-66.
- Doğan, S. (2015). Girişimcilik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını.
- Ensari, M. Ş. Ve Alay, H. K. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Yenilikçilik Eğilimi ile Girişimcilik Potansiyelleri Arasındaki İlişkiye Ailelerin Girişimcilik Öyküsünün Aracı Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 235-247.
- Göktepe, E. A. (2020). Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması. *International Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Gülaçtı, M. (2016). Girişimcilik ve İş Planı Süreci. H. Karadal (Ed.), *Girişimcilik: Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi & Güncel Konular & Girişimci Destekleri& İş Planı İçinde*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Karabulut, A. T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerini ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 26(1), 331-356.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. ve Carsrud, A. L. (2000). Competing Models Of Entrepreneurial Intentions, *Journal Of Business Venturing*, (15), 411-432.
- Müftüoğlu, T., Ürper, Y., Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2005). Girişimcilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ören, K. ve Biçkes, M. (2011). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri: Nevşehir'deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 67-86.
- Özler, N. D., Giderler, C. ve Baran, H. (2017). "Özyeterlilik ve Kontrol Odağının Bireylerin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 736-746
- Rao, H. R. Vempralla, N., Akello, P. ve Valecha, R. (2020). Retweets Of Officials' Alarming Vs Reassuring Messages During The Covid-19 Pandemic: Implications For Crisis Management. *International Journal Of Information Management*, (55), 102-187.

8. ÇUKUROVA ULUSLARARASI BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR KONGRESİ
15 - 17 Nisan 2022 / Adana, TÜRKİYE

- Ratten, V. (2020). Coronavirus (Covid-19) And Entrepreneurship: Changing Life And Work Landscape. Journal Of Entrepreneurship İn Emerging Economies, 32(5), 503-516.
- Tiryaki, H. (2016). Yeni Bir Esnek Çalışma Modeli: Uzaktan Çalışma. Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, (151), 1-18.
- TÜBA. (2020). Covid-19 Küresel Değerlendirme Raporu. Ankara: TÜBA Yayınları.
- Varışlı, N. (2020). Covid -19'un Organizasyon Yapılarına Etkileri, E. Şen, D. Hıdıroğlu ve O. Yılmaz (Ed.), Covid -19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi İçinde, (131-148). İstanbul: Nobel Bilimsel Eserler.