

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA; İŞLETMELERDE EKONOMİK
PROBLEMLERİN VARLIĞI VE STRATEJİK ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ**

WITHIN THE SCOPE OF SUSTAINABILITY; THE EXISTENCE OF ECONOMIC
PROBLEMS IN ENTERPRISES AND STRATEGIC SOLUTION METHODS

Dr. Hakan GÜRSOY

Dr., HG Eğitim, Danışmanlık ve E-Ticaret, Yenimahalle/Ankara

Orcid no:0000-0002-9800-0265

Dr. Öğr. Üyesi Erkin ARTANTAŞ

Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, MYO, İşletme Yönetimi, Osmaniye

Orcid no:000-0003-1628-9518

Özet

Dünya krizlerle mücadele etmektedir. Şüphesiz bu mücadele aşamasında işletmelerde bundan payını almaktadır. Devletlerin üretim ve istihdamında önemli bir rol oynayan işletmelerin problemleri dolaylı olarak tüm ülkeye yansımaktadır. Aynı zamanda, küresel dünyada bir ülkenin problemi küresel ticaret nedeniyle diğer ülkeleri de hızlı bir biçimde etkilemektedir. Elbette bununla mücadele için imkânlar ölçüsünde tüm yetkili kurumlar tarafından tedbirler alınmaya çalışılmaktadır. Ancak problemlerin artan bir hızla devam etmesi, yönetimleri ekonomik yönden zayıflatmakta ve olanakları kısıtlamaktadır. Ekonomik göstergelerdeki zayıflama yapılacak her türlü desteği azaltma anlamına gelmekteydi. Bu durum net bir şekilde işletmelere yansımaktaydı. Çok bilinmeyen denklemlerle karşı karşıya kalan işletmeler bunu aşmak için her yolu deniyordu. İşletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda büyümesi ve kâr etmesi zorlaşıyordu. Artan maliyetler ile üretim sıkıntıları, hammadde, ürün tedariki, lojistik destek konularında sıkıntılar yaşanmasına sebep oluyordu. Bunların yanı sıra tüketicilerin alım gücünde meydana gelen düşüşler de arz talep piyasasını olumsuz yönde etkiliyordu. Zaten zor şartlarda ürünü tedarik eden işletmeler yeterli satışı gerçekleştiremeyince ekonomik sıkıntıları yüksek seviyede yaşıyorlardı. Bu problemler, özellikle küçük işletmelerin ekonomik yönden sürdürülebilir olma durumlarını etkiliyor ve hayatta kalmalarını güçleştiriyordu. Ekonomik sorunlara yol açan krizlerin net olarak ortaya koyduğu sonuçlar vardı. Bu sonuçlar bizlere, büyük ekonomik problemlerin var olduğunu ve mücadele için stratejik yönetim uygulamalarının ortaya konması gerektiğini söylüyordu. Bu çalışma sorunların ve yönetsel çözümlerin ne olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yapıldı. Çalışmada, belgesel kaynak derlemesi yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma için, ekonomik krizler sonrasında işletmelerin yaşadığı ekonomik problemlere yoğunlaşan araştırmacıların çalışmaları esas alınmıştır. Araştırmacıların, işletme sahipleri ve çalışanlarıyla yaptıkları özgün araştırmalar tercih edilerek çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Farklı ülkelerde, aynı durumlarla karşılaşan işletmelerin yaşadıkları ekonomik problemler ve yetkili makamlar ile kurumlar tarafından alınan tedbirlere ilişkin veriler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen veriler, çalışmanın tartışma, sonuç ve önerileri bölümüne eklenmiştir. Bu çalışma sonucunda, işletmelerin büyük ekonomik problemler yaşadıklarını, birçok işletmenin hedeflerini gerçekleştiremedikleri, bir kısmının varlığına son vermek zorunda kaldıklarını

göstermiştir. Yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından işletmelere verilen desteğin eksik ve yetersiz kaldığı görülmüştür. Stratejik yönetim uygulamalarının yapılmaya devam edilmesinin önem taşıdığını, işletmelere verilen her yönlü desteğin sağlanmasına devam edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşletmeler, Sürdürülebilirlik, Ekonomi, Kriz, Problem,

Abstract

The world is struggling with crises. Undoubtedly, in this struggle stage, enterprises get their share from it. The problems of enterprises, which play an important role in the production and employment of states, are indirectly reflected in the whole country. At the same time, a country's problem in the global world quickly affects other countries due to global trade. Of course, measures are being taken by all authorized institutions to combat this, to the extent possible. However, the continuation of the problems at an increasing rate weakens the administrations economically and limits the possibility. Weakening in economic indicators meant reducing any support to be made. This situation was clearly reflected in the enterprises. Enterprises that were faced with problems with very unknown equations were trying every way to overcome them. It was getting harder for enterprises to grow and profit in line with their goals and aim. Increasing costs and production problems were causing problems in raw materials, product supply and logistics support. In addition to these, the decrease in the purchasing power of consumers had a negative impact on the supply and demand market. As the enterprises that supplied the product under difficult conditions could not make sufficient sales, they were experiencing high levels of economic distress. These problems especially affected the economic sustainability of small enterprises and made it difficult for them to survive. The crises that led to economic problems had clear consequences. These results told us that there are major economic problems and that strategic management practices should be put forward to combat them. This study was carried out in order to reveal what the problems and administrative solutions are. In the study, the documentary source compilation method was used. The study was based on the studies of researchers who focused on the economic problems experienced by enterprises after the economic crises. Of researchers; with enterprises owners and employees, their original research conducted was preferred and included in the scope of the study. Data on the economic problems faced by enterprises in different countries and the measures taken by the authorities and institutions were analyzed. The data obtained as a result of the analysis were added to the discussion, conclusion, and recommendations section of the study. As a result of this study, it has been revealed that enterprises have great economic problems, many enterprises cannot achieve their goals, and some of them have to end their existence. It has been observed that the support given to the enterprises by the authorized institutions and organizations is incomplete and insufficient. It has been concluded that it is important to continue to implement strategic management practices and that all-around support to enterprises should be continued.

Keywords: Enterprises, Sustainability, Economy, Crises, Problem.

GİRİŞ

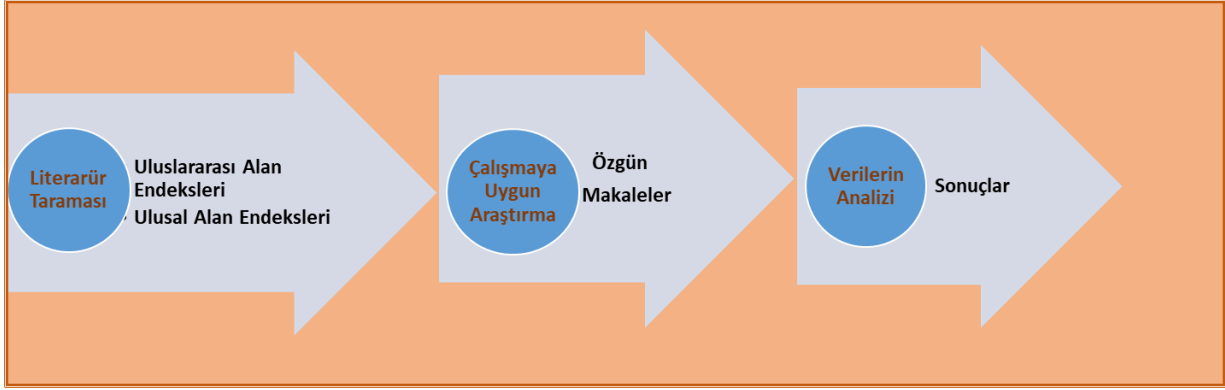
İşletmelerde ekonomik problemler her zaman olmuştur ve olmaya devam edecektir. İstenilen amaç ve hedeflere ulaşamama, yeterli kâr elde edememe, verimli ve sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirememesi sorunları, işletmeler var olduğu sürece korkulu rüya olmaya devam edecektir. Küresel alanda faaliyet gösteren, mal alıp mal satan her işletme, küresel sıkıntılardan kaynaklı problemlerle de her zaman karşılaşabilecek ve sıkıntılı dönemler yaşayabilecektir. Özellikle, tüketicilerin sosyal medya ağları vasıtasıyla farklı ürün seçeneklerine, aynı kalitede ve daha ucuzunu bulabilme imkânları ile erişim sağlayabilmesi, pazarda faaliyet gösteren işletmelerin kaçınılmaz rekabet mücadelelerinden etkilenmesi sonucunu da ayrı bir problem olarak işletmelerin karşısına çıkarabilecektir.

Küreselleşme sonucunda elde edilen tüketiciye kolay ve hızlı ulaşabilme avantajı ne yazık ki rekabet gücüyle orantılı olarak işletmeler açısından dezavantaja dönüşebilecektir. Bu nedenle firmalar belki amaç ve hedeflerini bir süreliğine erteleyebilecek, planlarını değiştirebilecek, ya da kâr marjlarını düşük seviyede tutabileceklerdir. Bunun yanı sıra kriz adı verilen ekonomik buhran dönemlerinde işletmelerin bırakın kâr etmesini sürdürülebilirlikleri tehlike altına girebilecektir. Son dönemde meydana gelen salgın hastalık kaynaklı ekonomik problemler tam da bu durumu anlatmaktadır. Uzun süreli olan ve ne zaman biteceği belli olmayan, tamamen belirsizliğin hâkim olduğu bu ekonomik buhranlar maalesef bir kısım işletmenin kapanmasına, bir kısmının üretime ara vermesine, kalanların ise eldeki sermayelerini tüketerek var olma savaşı vermesine yol açmıştır. Ülkeler gibi işletmelerde ekonomik güçleri nispetinde ayakta kalma savaşında etkili ve başarılı olabilmişlerdir.

Bu ekonomik problemleri az bir zararla geçiştirebilen, var olma mücadelesini sürdürebilen, bununla birlikte az da olsa bu durumu fırsata dönüştürebilen işletmeler yok değildi. Kara günler için bir miktar sermaye ayıran, olası ekonomik problemler için uygulayacak planları mevcut olan, bunu uygulayacak yeterli donanımına sahip liderleri bulunan işletmeler her zaman olduğu gibi bu zamanları da etkili ve verimli bir şekilde kapatmayı başaramışlardı. Kurdukları liyakatli ve donanımlı yönetim ekipleri, oluşturdukları güçlü karar mekanizmaları, harekete geçirdikleri stratejik yönetim uygulamaları onları başarılı kılan önemli etmenlerdi. Çünkü bu tür işletmelerin, gelen ekonomik problemlerden oluşacak korkuları yerine, problemleri çözebilme adına hazır olan planları, stratejik uygulamaları ve onları faaliyete geçirecek personeli bulunmaktaydı. Yeterli sermayesi bulunan ve stratejik yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan işletmeler günün sonunda kazançlı çıkıyor ve varlıklarını sürdürebilme konusunda endişe taşımıyorlardı.

Araştırmacılar tarafından işletmelerin hangi koşullarda ekonomik problemlerle karşılaştığı, bu ekonomik problemler karşısında nasıl mücadele verdikleri, problemler sonrasında nelerle karşılaştıkları, uyguladıkları stratejiler ile neler yapılması gerektiği konularında araştırmalar yapılmıştı. Bu konuda yapılan sayısız araştırma sonuçları özellikle, ekonomik buhran dönemlerinde işletmelerin zor ve sıkıntılı süreçler yaşadıklarını, amaç ve hedefler ile kâr etmeleri bir tarafa varlıklarını sürdürebilmeleri adına büyük mücadeleler verdiklerini gösteriyordu. Yine araştırmalar, stratejik yönetim gerektiren bu zor günlere hem personel yönünden hem de ekonomik olarak hazırlıklı olmanın ne kadar önemli olduğuna işaret ediyordu.

Bu çalışmada kullanılmak üzere Seyidođlu'nun "Belgesel Kaynak Derlemesi" metodu seçilmiştir. Öncelikle güvenilir alan indekslerinde taranan yayınlar seçilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Bu yayınlar gözden geçirilerek analizinin yapılmasını müteakip uygun olanlar seçilmiştir. Bu konuda alanında yapılan özgün araştırmalar sonucunda edilen bulgular ve sonuçları birer paragraf halinde sunulmuştur. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçların analizi yapılarak yazarların görüş ve önerileri ile elde ettikleri sonuçlar birleştirilmiş ve çalışma nihayete erdirilmiştir.



Şekil-1 Çalışmanın Model Deseni

Not: Model Deseni Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Özellikle krizler sonrasında ortaya çıkan ekonomik problemler nedeniyle artık farkına varılmaya başlanan sürdürülebilirlik, felsefi bir kavram olma özelliği taşımaktadır. Felsefi kavram özelliği taşıyan sürdürülebilirlik, ancak farkındalık ve işletme yapısına monte edilmek şartıyla bir değer taşıyabilir. Bunun farkına varacak olan işletme liderleri ve sahipleri yapacakları ekonomik problemleri çözümü konusunda stratejik yönetim uygulamalarını hayata geçirmede daha başarılı olabileceklerdir. Ancak hali hazırda yapılan araştırmalar işletmelerin sürdürülebilirliğin önemini büyük oranda kavramalarına rağmen çok az bir kısmının bu şekilde davrandığını ve yönetim uygulamalarına koyduğunu göstermektedir (Markova ve Lenoskova, 2015: 637).

İşletmelerin olası ekonomik problemlere karşı hazır olmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri adına oldukça önemlidir. Bu nedenle bu tür problemlerle karşılaşmadan önce değerlendirmeler yaparak bunları ileride veri olarak kullanmak üzere belgelendirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde yaklaşım sergilemeleri ekonomik yönden sürdürülebilir olmalarına katkı yapacak ve hayatta kalmalarını sağlayacaktır (Alon ve Vidodic, 2015: 337-341).

İşletmeler açısından sıkıntılı günlerde verimli ve üretken kalifiye elemanları elde tutma ve problemleri çözme konusunda insan kaynakları da önemlidir. İşletmelerin kendi sınırlı imkânlarını ve kaynaklarını kullanarak, ne yapılabileceği konusunda uygulayacağı planlar ile bunları faaliyete geçirecek olan ekiplerinin başarıya ulaşabilmesi açısından örgüt kültürünün dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çünkü diğer plan ve uygulamalar örgüt yapısıyla uyumlayabilir. Bu nedenle örgüt kültürü ve yapısıyla uyumlu stratejik yönetim planlarının uygulanması varlığını koruyabilme ve sürdürebilme açısından önemlidir (Batista ve Francisco, 2018: 9-10).

İşletmeler sürdürülebilirliğin önemini kavramaya başladığından beri az da olsa tedbirler almaya başlamışlardı. Rekabet koşullarının yoğun olduğu küresel dünyada işletmelerin ekonomik sürdürülebilirlikleri açısından tüm koşulları dikkate almamaları düşünülemezdi. Çünkü olası olumsuz durumlar işletmelerin marka değerlerini düşürebilir ve onların dış çevrede imajlarına zarar verebilirdi. Bu problem işletmelerin kaygı duydukları bir durumdu. Bu nedenle zaten otomatik olarak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinden, yaşamlarını devam ettirmeye kadar her konuda etkili olacaktı (Flores-Hernández vd., 2020: 935-945).

Ekonomik problemlerin artık sürekli ve kaçınılmaz olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasından sonra sürdürülebilirliğe bakış açısı da değişmiştir. İşletmeler artık çok kâr etmek yerine daha ziyade ulaşabilecekleri hedeflere odaklanmakta, ayakta kalma adına projeler geliştirmekte sürdürülebilirlik şartlarına göre kendini ayarlamaktadırlar. Bu onlara hem rekabet edebilme hem de ekonomik kalkınmaları açısından fayda sağlayacaktır (Hahn vd., 2018: 244-245).

İşletmeler uyguladıkları stratejik yönetim faaliyetlerine sürdürülebilirlik konusunda alacakları tedbirler ile bunlara ait planları dahil etmelidirler. Özellikle işletme çalışanlarının sürdürülebilirlik konularında bilgilendirilmeleri, eğitilmeleri, ekonomik problemler ortaya çıktığında onların daha bilinçli hareket etmelerine neden olacaktır. Örgüt kültürüne sahip çıkan işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri ile birlikte her zaman yerinde politikalar izleyebilecek, işletmenin verimliliğini artıracak, amaç ve hedeflerine ulaşmada yardımcı olacaktır. Nihai sonuç olarak bu durum onların ekonomik yönden sürdürülebilir yapıya kavuşmalarına yardımcı olacaktır (Nicolaescu vd., 2015: 860-865).

Ekonomik sorunlar sonrasında önemini artıran sürdürülebilirlik yönetimi ayrı bir başlık halinde değerlendirilmelidir. Çünkü sürdürülebilirliğin yönetim uygulaması olarak kendi alt sistemleri bulunmakta olup bu şekilde stratejik yönetim sistemlerine adapte edilmelidir. İşletmeyle doğrudan veya dolaylı ilişki içerisinde bulunan tüm bireyler sürdürülebilirlik kapsamında ilişkilendirilmeli ve bu adaptasyona dahil edilmelidir. İşletmeler için bu adaptasyonun verimlilik açısından büyük katkı sağlayacağı unutulmamalıdır (Nunhes vd., 2020: 18).

Ülkeler açısından ekonomik problemler kaçınılmaz bir gerçekliktir. Özellikle ekonomik krizlerin yaratacağı problemler ülkelere dolayısıyla işletmelere ağır zararlar vermektedirler. Çünkü kriz dönemleri piyasaları olumsuz yönde etkilemekte, likidite açısından sıkıntı yaşanmakta, ekonomik problemler kaçınılmaz olmaktadır. Bu sorunların altından kalkabilmek için tüm yetkili kamu kurum ve kuruluşlarının birlikte hareket etmeleri ve çözüm yolları sunmaları gerekmektedir. Konu ekonomik sıkıntı olunca elbette ki finansal yönden işletmelerin desteklenmesi elzem olmaktadır (Eğri ve Doğaner, 2019: 141-143).

Ekonomik problemleri büyük boyutlarda olduğu dönemlerde işletmelerin stratejik davranmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu dönem içerisinde yatırımlardan uzak durmaları, gereksiz satın almalarından kaçınmaları, bir müddet likiditelerini muhafaza etme adına planlı uygulamalara gitmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bu kadar önemli kararların alınacak olması güçlü bir mekanizma, güçlü bir lider, ekip ve koordineli çalışma gerektirmektedir (Erol ve Atmaca, 2016: 175-176).

Ekonomik problemlerin bir sonucu olarak büyük zararlar gören, kapanma aşamasına gelen işletmeler dolaylı olarak çalışanlarının sayısını azaltmakta, ücret artırımlarını

durdurmakta, üretim kapasitelerini azaltmaktadır. İşletmelerin yaşadığı bu durum direkt olarak istihdam ve ekonomik olarak ülke yönetimlerini de etkilemektedir. Ancak yapılan çalışmalar işletmelerin ekonomik problemlere hazırlıksız yakalandıklarını, doğru bir şekilde süreci yönetemediklerini göstermiştir (Karaatlı vd., 2009: 151-160).

Özellikle son yaşanan covid-19 salgın hastalığı sonrası yaşanan ekonomik kriz yani problemler, artık bu sıkıntılı sürecin ilerleyen dönemlerde de tüm dünyayı beklediğinin bir göstergesiydi. Bu dönemde meydana gelen kısıtlama ve yasaklama tedbirleri ekonomik problemlerin büyümesinde önemli rol oynamıştı ve buna devam edecek gibi görünüyordu. Çünkü bu tür ekonomik büyük buhranlar işletmeleri kâr etmek şöyle dursun ekonomik varlıklarını sürdürebilme konusunda adım atmaya zorlamıştı. İşletmeler ekonomik sıkıntıların yanı sıra yönetsel ve işlevsel olarak ciddi problemler yaşamışlardı. Hazırlıklı olanlar ayakta kalabilmiş, hazırlıksız yakalananlar iflase kadar varan sürece girmişlerdi. Ortada bir gerçek varsa o da bu tür ciddi ekonomik problemlerin olduğu durumlarda işletmelerin finansal ihtiyaçlarının bulunduğu, bunun yetkili makamlar tarafından hibe, kredi, vergi vb. indirimler olarak yansıtılması zorunluluğuydu. Böylece piyasalar rahatlatılacak ve bir güven zemini inşa edilmiş olacaktı (Okat vd., 2020: 215-216).

Küresel konusunda oluşan küresel ekonomik problemlerin çözümünde, devletlerin para yönetiminde söz sahibi tüm kurum ve kuruluşlarının koordineli bir şekilde çalışmaları esastır. Çünkü problem sadece belirli kesimleri değil, tüm kesimleri ilgilendirmekte ve sonuçlarından tüm toplum etkilenmekteydi. Her türlü tedbiri alma ve uygulama yetkisi bu kurum ve kuruluşların elindeydi ve stratejik yönetim tedbirleri ilk olarak bu yetkili organlar tarafından aktifleştirilerek hayata geçirilmeliydi. Ekonomik problemlerin yönetilmesinde çözüme kavuşturulmasında bu kurum ve kuruluşlara önemli görevler düşüyordu (Dalio, 2018:1-65)).

Ekonomik problemlerin meydana geldiği bu süreçte işletmelerin gelişen durumlara karşı gerekli tedbirleri alabilmeleri, sürdürülebilir olabilmeleri önemlidir. Bu onların yenilikçi ve inovasyon eksenli yaklaşım sergilemelerine, kendilerini sürekli yenileyebilmelerine ve problemleri fırsatlara dönüştürebilmeleri ile ilişkili becerilerine bağlı olmaktadır. Örgütler, problemlerin yönetimi için etkili yönetim kademelerinin oluşturulmasını sağlamalı ve çözümü mümkün olan en kısa sürede tamamlamaya çalışmalıdır. Ekonomik problemlerle mücadelede, önceden yapılmış planlarla ve alınacak stratejik yönetsel tedbirlerle bu tür durumlara hazırlıklı olan işletmelerin diğerlerine göre daha başarılı olabilecekleri görülmüştür. İşletmeler bu nedenlerle sistem ve mekanizmalarını problem gelmeden önce kurmalı, gerekli eğitimleri vermeli, tüm ekip ve varlıklarıyla buna hazır olmalıdır (Kuzmanova, 2016:256-261).

İşletmeler yapıları itibarıyla üreticiler, tüketiciler ve çalışanlar kapsamında tüm paydaşlarıyla ve çevreleriyle bir irtibat içerisinde bulunmaktadır. Bu irtibat küresel anlamda düşünüldüğünde çevre daha da genişlemektedir. İşte böyle bir irtibat ve ilişki içerisinde bulunan işletmelerin ekonomik problemlerden etkilenmemesi söz konusu bile olamaz. İşletmeler bu olumsuz tablodan hiç kuşkusuz ki kendi karşı koyma güçleri oranında nasibini alacaklardır (Şimşek, 2021:21-40).

İşletmelerin ekonomik problemler sonrasında, gelirlerinin düştüğü, sürdürülebilirlik durumlarının tehlikeye girdiği, tedarik ve üretim kademelerinde sorunlar yaşandığı, yeterli kredi ve hibe desteklerinin alınamadığı, borçların ödenemediği, alacakların tahsil edilemediği, işten çıkarmaların arttığı, sosyal projelerin askıya alındığı net bir şekilde ortaya çıkmıştı. Bu

nedenle ülke ekonomilerine istihdam ve üretim yönünden önemli katkıları bulunan işletmelerin desteklenmeleri gerekiyordu (Albonico vd., 2020).

Yapılan araştırmalar işletmelerin büyük ekonomik problemlerle baş edebilmek için gerekli olan kriz ekiplerini oluşturmadıkları, buna uygun stratejik yönetim planlarının bulunmadığını, bu tür problemlere geldikten sonra tepkisel cevaplar verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Aslında çalışmalar, bu tür problemleri çözmek için işletme sahipleri ve yöneticileri ile personelin ne kadar önemli ve etkili durumda olduklarını gösteriyordu. Maalesef buna rağmen geçmişten ders alınmıyor, normal zamanlarda sonradan oluşabilecek anormal durumlara karşı işletmeler tarafından gerekli hassasiyet gösterilmiyor ve önceden tedbirler alınmıyordu (Fasth vd., 2021:1-10).

Ekonomik problemler baş göstermeden önce yapılan işletme faaliyetleri de problem sonrasında oldukça zorlaşıyor ve hayata geçirilmesi güçleşiyordu. Bu problemlerli zamanlarda işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, mevcut yapılarını koruma ve devam ettirme ile amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde yöneticilere önemli görevler düşüyordu (Henriksson vd., 2018).

Covid-19 salgın hastalığı ile birlikte gelen ekonomik problemler yani krizler, işletmelerin sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokmuş ve onları ölüm-kalım mücadelesine sürüklemişti. Bundan çok azı hariç neredeyse tüm dünya ülkeleri ve işletmeleri kendi payına düşeni almış ve etkilenmişti. Şüphesiz alınan tedbirler devlet yönetim ve uygulamaları düzeyinde olmalıydı. Çünkü üretim ve istihdamı azaltan, maliyetleri artıran, tedarik ve lojistik sıkıntılarına yol açan, işletmeleri iflase sürükleyen bu kadar kritik ve önemli problemlerin halledilebilmesi ancak tüm yetkili kurum ve kuruluşlarla organize bir halde gerçekleştirilecek eylemlerle mümkün olabilecektir. Bu sorunlu zamanlarda mutlak surette işletmelere hibe, kredi, vergi indirimi, inovasyon, dönüşüm, eğitim gibi alanlarda sosyal ve finansal destek sağlanmalıdır (Hu vd., 2020).

İşletmeler bu büyük ekonomik buhran dönemlerinde, çalışanların ücretlerini, kiralalarını, vergilerini, borçlarını ödeyememiş, alacaklarını tahsil edememişti. Gelen kısıtlamalar ve yasaklar onların satışlarını oldukça büyük oranlarda düşürmüştü, personel azaltılması ile ücretlerin tam olarak ödenememesine yol açmıştı. Araştırmalar bu dönemlerde devletlerin yetkili organlarının işletmeleri, başta finansal yönden olmak üzere her açıdan desteklemeleri gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Najib vd., 2021).

SONUÇ

Araştırma sonuçları, meydana gelen büyük ekonomik problemler sonucunda işletmelerin de ekonomik problemlerle karşılaştıklarını ortaya çıkarmıştı. Elde edilen veriler normal zamanlarda da ekonomik sorunlarla karşılaşan işletmelerin özellikle kriz diye tabir edilen büyük ekonomik problemlerden sonra oldukça yıkıcı ekonomik problemlerle karşı karşıya kaldığını göstermekteydi. İşletmelerin en çok sıkıntı çektiği konular;

- satışların azalması,
- azalan gelir,
- kira ve personel ücretlerini ödeyememe,
- artan işletme maliyetleri,
- personeli zorunlu olarak işten çıkarma,

- vergi, stopaj gibi yükümlülükleri yerine getirememesi,
- üretim için gerekli hammadde bulamama,
- tedarik zincirindeki aksama şeklinde ortaya çıkmaktaydı.

Bu sorunların büyümesi ve sürekli devam etmesi, azalan dayanma gücü ile beraberinde sürdürülebilirlik açısından sıkıntılar yaratmaktadır. Öyle ki işletmeler iflasa doğru sürüklenmekte ve bir kısmı maalesef faaliyetlerini durdurmakta veya kapanmaktadır. İşletmelerin bunu tek başına önlemesi oldukça zor olmaktadır. Bunun için devletlerin stratejik yönetsel kararlar alarak;

- tüm yetkili kamu kurum ve kuruluşları ile koordineli bir şekilde sorunlara el atması,
- işletmeleri hibe, vergi indirim, ucuz kredi bulma benzeri finansal araçlarla takviye etmesi,

-politik kararlar ve uygulamalar ile sosyal projeler kapsamında her yönden desteklemesi gerekmektedir.

Ancak, asıl üzerinde durulması göz ardı edilmemesi gerekli konu, belirli amaç ve hedeflere ulaşarak kâr elde etme amacı taşıyan işletmelerin, alınması gereken yönetsel tedbirler ve uygulamaları faaliyete geçirip geçirmediği ile ilgilidir. Araştırmalardan elde edilen bulgular, Araştırmalardan elde edilen bulgular, işletmelerin büyük ekonomik problemlere karşı kendilerini koruyabilmeleri için;

- yeterli nakit sermaye ayırmaları,
- konunun uzmanı ekiplerini kurmaları,
- gerekli planları her zaman güncel ve hazır bulundurmaları,
- sistem mekanizmalarını kurmaları ve işler halde bulundurmaları,
- planları uygulamaya geçirecek ve spesifik kararlar alabilecek lider ve yöneticilere sahip olmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kanaatimizce işletmeler henüz büyük problemler kapılarını çalmadan önce bu konuya önem vermeli, stratejik yönetsel tedbirleri azami seviyede almalı, sonrasında yetkili organlar tarafından yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri ve destekleri talep etme cihetine gitmelidirler.

KAYNAKÇA

Albonico M., Mladenov Z., Sharma R. (2020). How The COVID-19 Crisis Is 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.

Alon A., Vidovic M. (2015). Sustainability performance and assurance: Influence on reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(4): 337-352.

Batista, A.A.S., Francisco, A.C. (2018). Organizational Sustainability Practices: A Study of the Firms Listed by the Corporate Sustainability. *Journal of Sustainability*, 10(1): 1-13.

Dalio, R. (2018). *A Template For Understanding, Big Debt Crises*. Greenleaf Book Group, Austin, ABD.

Eğri T., Doğaner A. (2019). Covid-19 ve Ekonomik Kriz: Kobilere Özelinde Bir Değerlendirme ve Politika Önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 37: 128-145.

Erol M., Atmaca M. (2016). Investigation Of SMEs Preventative Measures Against Financial Failures Under Economic Crisis Environment: A Research Study In TR22 Region. *The Journal of Accounting and Finance*, 71: 165-177.

Fasth J., Elliot V., Styhre A. (2021). Crisis Management as Practice in Small- and Medium-Sized Enterprises During the First Period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management* Published by John Wiley & Sons Ltd., 1-10.

Flores-Hernandez, J.A., Cambra-Fierro, J.J., Vazquez-Carrasco, R. (2020). Sustainability, brand image, reputation and financial value: Manager perceptions in an emerging economy context. *Wiley Online Library, Sustainable Development*, 28(4): 935-945.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148: 235–248.

Henriksson V., Houten V.C., Spiß M. (2018). How SME managers can thrive and benefit from economic crises. Linneaus University, Sweden, To Master Disaster. *Business Administration with specialization in International Business Strategy, Degree Project (Master)*.

Hu Y., Fang Y., Guo G., Zhuang L. (2020). How Can SME Turn Crises into Opportunities under the Epidemic. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 484. *International Conference on Social Sciences and Big Data Application (ICSSBDA 2020)*.

Karaatlı M., Demiral F.M., Zeynel E., Pala Y. (2009). “2008 Küresel Krizinin KOBİ’lerde Yarattığı Etkiler ve Kriz Yönetimi: Göller Bölgesi Örneği”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10): 143-161.

Kuzmanova, M. (2016). Contemporary Problems Related To Crisis Management of Organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 3: 256-261.

Marková, V., Lesníková, P. (2015). Utilization of Corporate Sustainability Concept at Selected Enterprises in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 34: 630 – 637.

Najib, M.; Abdul Rahman, A.A.; Fahma, F. (2021). Business Survival of Small and Medium-Sized Restaurants through a Crisis: The Role of Government Support and Innovation. *Sustainability*, 13. 10535.

Nicolaescu, E., Alpopi, C., Zaharia, C. (2015). Measuring Corporate Sustainability Performance. *Journal of Sustainability*, 7: 851-865.

Nunhes, T.V., Bernardo, M., Oliveira, O.J. (2020). Rethinking the Way of Doing Business: A Reframe of Management Structures for Developing Corporate Sustainability. *Journal of Sustainability*, 12 (1177): 2-32.

Okat Ç., Bahçeci V., Ocak E. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Neden Olduğu Krizin Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2: 201 – 218.

Şimşek, H. (2021). Havayolu Taşımacılığında Kriz Yönetimi. *Journal of Aviation Research*, 3(1): 21-40.