

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KÜRESEL KRİZLERDEN  
ETKİLENME DURUMUNA ULUSLARARASI BAKIŞ**

INTERNATIONAL OVERVIEW OF SMALL AND MEDIUM SCALE BUSINESSES  
AFFECTED BY GLOBAL CRISES

**Hakan GÜRİSOY**

Dr., HG Eğitim ve Danışmanlık, Orcid no:0000-0002-9800-0265

**Erkin ARTANTAŞ**

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

Orcid no:000-0003-1628-9518

**Özet**

Dünya var olduğundan beri krizler farklı zamanlarda farklı şekillerde kendini gösterdi ve göstermeye devam edecek. Krizler, ulusal olduğu kadar küresel olarak da kendini göstermekte ve sınırları aşan bir konuma ulaşmaktadır. Bu krizler doğal afetler nedeniyle oluşabileceği gibi ülkeleri, toplumları, hükümetleri, sosyal ve ekonomik politikaları etkileyen ekonomik, siyasi ve toplumsal nedenlerle de oluşabilmekte ve bu ülkeler için tehdit oluşturmaktadır. Bir kriz geldiğinde işletmeler krizle mücadele etmek, en az hasarla ayakta kalabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için yoğun bir şekilde mücadele etmektedirler. İstihdam ve üretimin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler, işletmeler arasında önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada, küresel etkisi olan 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz ve 2019 yılında covid-19 salgını ile birlikte ortaya çıkan ekonomik kriz ile ilgili araştırma makalelerinden oluşan çalışmalara yer verilmiştir. İtalya, İngiltere, Pakistan, Nijerya, Slovakya, Almanya, Rusya, İspanya, İsveç (2), Çin, Romanya, Çek Cumhuriyeti, Endonezya, Irak, Polonya, Türkiye ve Birleşik Krallık'ta yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. KOBİ'lerin krizden nasıl etkilendiğini ortaya koyan araştırmacıların 18 özgün araştırma makalesi incelenmiştir. Her araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek ortak sonuç ve öneriler üzerinde analiz çalışmaları yapılmıştır. Çalışma sonucunda KOBİ'lerin ülkelerde işsizliğin ve yoksulluğun azaltılmasında önemli katkıları olduğu görülmüştür. Bu sıkıntılı süreçte KOBİ'lerin lojistik sorunlardan kaynaklanan işletme maliyetlerinin artması, kredi alamama veya ödeyememe gibi yüksek riskli sorunlarla karşı karşıya kalacağı gözlemlenmiştir. Yine gelir düzeylerinin düşeceği, kriz için nakit ayırmayanların zorlanacağı, hatta kapanmaya bile gidebileceği belirlendi. İşletmelerin krizden çıkabilmesi için lider ve yöneticilerin önemli rollere sahip oldukları, mali açıdan hükümetler ve yetkili makamlar tarafından vergi, kira, personel ücretleri gibi desteklenmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz yönetimi, İşletme, KOBİ.

**Abstract**

Since the world has existed, crises have manifested themselves in different ways at different times and will continue to do so. Crises manifest themselves globally as well as nationally and reach a position that transcends borders. These crises may occur due to natural disasters as well as economic, political and social reasons that affect countries, societies,

governments, social and economic policies and pose a threat to these countries. When a crisis comes, businesses struggle intensely to fight the crisis, to survive with the least damage, and to continue their existence. SMEs, which constitute an important part of employment and production, have an important place among enterprises. In this study, studies consisting of research articles related to the economic crisis in 2008, which had a global impact, and the economic crisis that occurred with the covid-19 epidemic in 2019, were included. Studies conducted in Italy, England, Pakistan, Nigeria, Slovakia, Germany, Russia, Spain, Sweden (2), China, Romania, Czech Republic, Indonesia, Iraq, Poland, Turkey and the United Kingdom were evaluated. Eighteen original research articles of the researchers, which revealed how SMEs were affected by the crisis, were examined. The data obtained as a result of each research were evaluated and analysis studies were carried out on common results and recommendations. As a result of the study, it has been seen that SMEs have significant contributions in reducing unemployment and poverty in countries. In this troubled process, it has been observed that SMEs will face high-risk problems such as increasing operating costs caused by logistics problems and not being able to get or pay loans. Again, it has been determined that income levels will decrease, those who do not allocate cash for the crisis will have difficulties, and may even go to closure. It has been concluded that leaders and managers have important roles in order to get businesses out of the crisis, and they should be supported financially by governments and competent authorities, such as taxes, rent, and personnel wages.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management, Business, SME.

## 1.GİRİŞ

Krizler, sel baskınları, depremler, kasırgalar gibi doğal afetler olabileceği gibi, salgın hastalıklar, teknolojik problemler, büyük göç hareketleri, terör saldırıları gibi nedenlerle meydana gelen ve ekonomik, psikolojik, sosyolojik toplumsal travmalara yol açabilecek olaylardır. Özellikle 2008’de ekonomik buhran olarak kendini gösteren veya 2019’da ortaya çıkan salgın hastalık sonrası sınırları aşan ve tüm dünyayı etkisi altına alan krizlere ise küresel kriz adı verilmektedir.

Krizler bir dünya gerçeğidir ve gelmeleri kaçınılmazdır. İster ulusal isterse uluslararası sınırları aşan yapıda olsunlar birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirirler. İşletmeler krizlerden kaçınmak, en az zararla krizi atlatabilmek, hatta başarabilirse bunu fırsata çevirebilmek için uğraş vermek zorundadırlar. Krizi hafife alan işletmeler için sonuçlar acı olabilir ve belki de ilerleyen safhalarda bu onların var olma mücadelesine dönüşebilir.

Özellikle sınır aşan krizlerde örgütler, kurum ve kuruluşlar, işletmeler bulunmakta olup, en çok etkilenenler arasında küçük ve orta ölçekli işletmeler de nasibini almaktadır. Bütçesi ve sermayesi kısıtlı olan bu işletmeler belki de krizi algıladıklarında çok geç kalmış olabileceklerdir. İlk başlarda sermaye kıtlığı yaşayan ve hükümetler tarafından gerekli mali desteği alamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler büyük bir şok yaşayacaklardır. Ancak doğru bir strateji ve kriz yönetimi ile sanılanın aksine büyük şirketlere göre dayanıklılık süreleri daha fazla olabilecektir

Neredeyse tüm dünya ülkelerinin ekonomilerinin temel taşları olan ve üretimden istihdama kadar geniş bir kitleye sahip irili ufaklı işletmeler bulunmaktadır. Küçük işletme dediğimiz veya biraz daha büyüğü olarak nitelendirdiğimiz orta ölçekli olarak adlandırdığımız

bu işletmelere, İngilizce “Small and Medium Enterprises” kısaltması “SME”, Türkçe karşılığı olarak ise “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler” yani kısaltılmış haliyle “KOBİ” adı verilmektedir. Bu işletmeler ülke ekonomilerinde işsizliği önlemede ve bireylere iş imkânı sağlayarak istihdam yaratmada önemli ve belirleyici rol üstlenmektedirler.

Kriz dönemlerinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal kaynaklarının bir bölümünü satın alma girişiminde bulunacak olan tüketiciler oluşturmaktadır. Ancak kriz döneminde tüketici davranışlarında meydana gelen değişiklikler sonucunda tüketicilerin yaşadığı gelir düşüklüğü sonucu finansal kaygılar yaşayarak harcamalarında kısıtlamaya gitmesi, KOBİ’leri derinden etkileyecektir (Yıldız, 2020).

Bu çalışmada KOBİ’lerin ele alınmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Neredeyse dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinde üretimin ve istihdamın büyük bir bölümünü teşkil eden KOBİ’ler adeta ülkelerin bel kemiği konumunda bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle krizler sonrasında üretimini durdurmak zorunda kalan, kiralarını ödeyemeyen, personel giderlerini ödeyemeyen, birçoğu kapanma aşamasına gelen küçük ve orta ölçekli bu işletmelerin yetkili otoriteler tarafından mutlak surette, hibe, kredi, inovasyon ve stratejik değişim ve yönetim alanlarında eğitim gibi finans yönlerinden desteklenmesi gerekmektedir.

## **2.ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Krizler ve krizlerin KOBİ’ler üzerindeki etkileri konulu yapılan bu çalışma, meydana gelen krizler sonrasında bundan etkilenen yetkili otoriteler ve işletme sahiplerine bir parça olsun ışık tutabilmek, onların bu yıkıcı durumlara karşı hazırlıklı olabilmeleri adına yol gösterebilmek amacıyla yapılmıştır. Yöntem olarak literatür taraması yapılmak suretiyle son yıllarda bu konuda yapılan özgün araştırmalar ele alınmıştır. Çalışmada küresel olan ve tüm dünyayı etkisi altına alan 2008 ekonomik krizi ile 2019 covid-19 salgın krizine ait araştırmacılar tarafından ortaya konan çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. İtalya, İngiltere, Pakistan, Nijerya, Slovakya, Almanya, Rusya, İspanya, İsveç (2), Çin, Romanya, Çek Cumhuriyeti, Endonezya, Irak, Polonya, Türkiye ve Birleşik Krallık ülkelerinde, KOBİ’ler üzerinde araştırmacıların yaptığı KOBİ’lerin krizden etkilenme durumlarını içeren 18 özgün araştırma makalesi incelemeye alınmıştır. Her bir araştırma sonucunda elde edilen veriler tek tek değerlendirmeye alınarak ortak sonuçlar ve öneriler konusunda analiz çalışmaları yapılmıştır. Analiz çalışması sonucunda elde edilen tüm sonuç ve öneriler netleştirilerek kısa ve öz bir anlatımla makaleye yansıtılmıştır.

## **3.YAPILAN ARAŞTIRMALAR, BULGULAR VE SONUÇLARI**

Bu kapsam da ele alınan 18 özgün çalışmaya ait araştırmalar, bulguları ve elde edilen sonuçları her bir çalışma bir paragraf olacak şekilde aşağıya doğru sıralanmıştır.

Covid-19’la birlikte gelen bu uluslararası krizde en çok etkilenen ülkelerin başında gelen İtalya’da anket ve görüşme yöntemiyle bir araştırma yapılmıştır. Avrupa’nın en çok etkilenen bu ülkesinde alınan radikal kararlar sonucunda işletmeler kapanmak zorunda kalmıştır. Kapalı kalan ve kazanç elde edemeyen işletmelerin bu süre içerisinde devam eden vergi, kira, personel ücretleri gibi giderleri onları kapanmaya doğru götürmüş, dayanmaya çalışan ve ayakta kalabilenler ise kriz sonrası normalleşmeye nasıl geçeceğini düşünmeye başlamışlardır. KOBİ’lerin ayakta kalabilmeleri ve dayanmaları için hizmet vermeye devam etmeleri ve bunu

başarabilmek için yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde operasyonel faaliyetlerin düzenlenerek, kesinti zamanlarında servis hizmetlerine devam etme ve krize karşı dayanıklılık oluşturma gibi kriz zamanlarında hizmet vermenin devam etmesi gerekmektedir (Rapaccinia vd., 2020).

Kriz zamanlarında işletmeler ekonomik yönden sıkıntılı ve baskıcı bir dönem geçireceğinden hem ticaret şartları hem de elde edecekleri gelir düzeyleri kısıtlı olacaktır. Bu bir taraftan işyeri sahiplerini ve yöneticilerini etkilerken diğer taraftan müşterileri ve diğer paydaşları etkileyecektir. Öyle ki bu durum stresli bir var olma mücadelesine dönüşecek, likidite krizi yaratarak yeterli nakit varlığını gündeme taşıyacaktır. İngiltere’de küçük işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonuçları zor günler için para ayırmayan işletmelerin maalesef krize hazırlıksız yakalandığını ve büyük bir riskin içerisine girdiklerini göstermiştir. Dünyadaki gelişmiş, gelişmekte veya gelişmemiş tüm yoksul veya varlıklı ülkelerde küçük işletmeler risk altında bulunmaktadır. Burada önemli olan soru, krizi tahmin edemeyen, hazırlıksız yakalanan ve riske maruz kalan işletmelere hükümetler tarafından gerekli yardımların yapılıp yapılamayacağıdır. Sonuçta onların ölüm kalım mücadelesinde meydana gelecek olumsuzluklar, sosyal, politik, siyasi ve toplumsal sıkıntılara yol açabilecektir. Bunu önlemek amacıyla yetkili otoriteler tarafından hibe, düşük faizli kredi, inovasyon, iş kurtarma proje ve eğitimleri şeklinde verilecek katkılar oldukça önem taşımaktadır (Cowling vd., 2020).

Küresel salgın birçok ülkede olduğu gibi Pakistan ekonomisini de vurmuş ve çok önemli sonuçlara yol açacak şekilde etkilemiştir. Bundan en çok etkilenen çevrelerin başında ise küçük ve orta ölçekli işletmeler gelmektedir. Çünkü işletmelerin büyük bir çoğunluğunun krize hazırlıksız yakalandıkları, kriz planlarının bulunmadığı, ürün tedariki ve stok konusunda zorlandıkları araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. KOBİ’leri bu çıkmazdan kurtarabilmek ve onlara hayat öpücüğü verebilmek için hangi politikaların uygulanması gerektiği önemli bir konudur. Uygulanabilir politikalar işletmeleri doğrudan etkileyen bu fırtınayı atlattıklarında onlara büyük bir destek sağlayabilecektir. Çalışanların korunması, doğru bilgiye ulaşılması, ekonomik artırımlar ile istihdam desteği, gelir desteği, krize dayanma için sosyal projeler, planlamalar, eğitimler gibi konularda atılacak politik adımlar ve öneriler KOBİ’lerin yüklerini azaltacaktır (Shafi vd., 2020).

Son krizle birlikte gelen felaketler ülkelerin ekonomilerini etkilerken, etki alanına giren bir grupta küçük işletmeler olmuştur. Nijerya’nın Lagos kentinde küçük işletmeler üzerinde 360 KOBİ sahibi ile anket yoluyla görüşmeler yapılmıştır. Yapılan araştırmalarda işletmelerin bundan etkilendiği ve krizin olumsuz etkilerini net bir şekilde gelir azalmasıyla hissettikleri görülmekteydi. Karantina ve kısıtlamaların devam ettiği süreçte iş türünü de değiştiremeyen, kapatmaya yanaşmayan işletmeler, kira ve çalışanların ücretlerini dahi ödeyemez durumda olduklarından, faiz indirimi, vergi muafiyeti, hibe, kredi desteği gibi hükümet desteğine ihtiyaç duyuyorlardı. Geline aşamada, krizin olumsuz sonuçlarının küçük işletmeleri doğrudan etkilediği görülmüştür (Aladejebi, 2020).

Krizler işletmeleri olumsuz yönde etkileyebileceği gibi aynı zamanda onlara işlerini devam ettirebilme adına yeni fırsatlar da sunmaktadır. Kriz dönemlerinde zayıf olan işletmeler sahneden çekilecek ve yeni girişimciler için iş imkânları doğmuş olacaktır. Krizden etkilenen ülkeler arasında yer alan Slovakya’da KOBİ’ler arasında yer alan aile şirketlerinde 141

katılımcı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar araştırma konusu farklı olsa da sonuçlar kriz dönemlerinde diğer işletmeler gibi aile içi şirketlerinde krizlerle etkileşim içinde olduğu, aile içi şirketlerin piyasaya karşı duyarlı olduklarını, yenilikçi pazarlama yöntemlerinin uygulanması gerekliliğini ortaya koymuştur (Mura, 2020).

Kuckertz vd. kriz zamanlarında Almanya'da girişimcilerin nasıl etkilendikleri konusunda, en az altı yıllık tecrübeye sahip tam zamanlı çalışan eski işletmelerin 16 kurucusu ile görüşme gerçekleştirmişlerdir. Krizin ilk zamanlarında bulunan durum ile girişimlere verilen destekler hakkında sorular sormuşlardır. Katrina kasırgası gibi krize yol açan felaketlerin nakit kaynağı yetersiz olan küçük işletmeler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Yine satış, pazarlama ve istihdam konularında işletmelerin kriz anlarında var olan kötü neticelerini değerlendiren ve önerilerde bulunan çalışmalar yetersiz olmakla birlikte, küçük işletmelerin diğerlerine göre kriz şartlarına uyarlanabilme ve esneklik konularında daha üstün oldukları söylenebilir. Aynı zamanda küçük ölçekli işletmeler büyük ölçekli işletmelere göre daha yaratıcı bir yapıya sahiptirler ve bu durum onların varlıklarını devam ettirmelerine katkı sağlamaktadır (Kuckertz vd., 2020).

Bütün ülke ekonomileri tedbir alınması, önlenmesi ve korunması gereken sayısız olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu olumsuz durumlardan etkilenen ülkelerden biriside Rus Ekonomisidir. Küçük işletmelerin ekonomik büyüme ve gelişmesi üzerinde önemle durulması gereken bir konu olup yetkili otoriteler tarafından destek görmezlerse zor büyürler. Bu nedenle harcamaların kontrol edildiği kamu sübvansiyonları, destek kredileri gibi ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kamu desteği konusunda KOBİ'lere destek verilmesi öncelikli olmalıdır. Birçok Rus araştırmacı KOBİ'lerin özellikleri, işletilme zorlukları, kamu tarafından desteklenmeleri gerektiği konularında araştırma yapmışlardır. Bugün Rusya'da bulunan küçük işletmeler kendi eşiti sanayileşmiş ülkelere göre başarıyı yakalayamamış durumda olup hak ettikleri yere gelebilmeleri için o ülkelerdeki gibi ekstra faaliyetlere, desteklere ve tedbirlere ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece bu tür destekleri alan KOBİ'ler ülke ekonomisinde önemli katkılar da bulunacaklardır (Tayurskaya vd., 2020).

İspanyol işletmelerle ilgili 2008 ekonomik krizinden sonra yapılan araştırmalarda, ekonomik verilerde pozitif olan görünümün 1 yıl içerisinde negatif seviyeye dönüştüğü görülmüştür. Ekonomik krizlerle birlikte gelen belirsizlik dönemlerinde, iç ve dış kısıtlamaların bulunduğu süreçlerde ve risk durumlarında işletmelerin örgütsel çok yönlülüğünün KOBİ'lerin hayatta kalması için büyük bir önem arz ettiği görülmüştür. Kriz dönemlerinde işletmelerin üst düzey yöneticilerinin statükonun dışına çıkarak, spesifik kararlar almaları krizi fırsata çevirme yolunda dönüşümü sağlayacaktır. Büyük firmalara nispeten aile şirketlerinde yöneticiler ve işletme sahiplerinin ilişkisi sıkı bir şekilde olduğundan aile şirketlerinin sahipliği oranının yüksek olması bu sürece olumlu katkı yapacaktır (Dolz vd., 2019).

Küresel hale gelmiş olan ekonomik krizlerin sıklığı artmakta, kriz öncesi normal zamanlara oranla kriz döneminde faaliyetler oldukça zorlaşmaktadır. Bu çalışmada İsveç'te bulunan KOBİ'ler ve onların yöneticilerine yönelik olarak işletmelerin kırılğan olmayan bir yapıya sahip olmaları amacıyla anti-kırılğan yapıları incelemeye alınmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin kriz dönemlerinde kırılğan olmayan yapılarında yöneticilerin rolünü değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda krizle mücadelede ve işletmenin gelecekteki değerini belirlemede

yöneticilerin önemli bir sorumluluğunun olduğu, varlığını sürdürebilmek için harcamalarının kısılması, savunmacı rol üstlenmesi ve stabil duruş göstermeleri gerektiği sonucuna varılmıştır (Henriksson vd., 2018).

2019 yılında ortaya çıkan covid-19 krizi ile birlikte KOBİ'ler iflasın eşiğine geldi ve sürdürülebilirlikleri tehlikeye girdi. Bir anda ortaya çıkan bu küresel kriz birçok işletmeyi baskı altına aldı ve bundan Çin'de kendi payına düşeni aldı. Günümüzde Kobiler dünyanın bel kemiği işletmeler olup Avrupa ülkelerinde toplam 25 milyon civarında olan KOBİ sayısı Çin'de 40 milyonun üzerindedir ve istihdamın %80'ini oluşturmaktadır. İşletmeler açısından acil olarak krizi önleme, dijital değişim ve dönüşüm, kredi ve finans durumlarını iyileştirme konularında ivedilikle yeni tedbirler alma gereksinimi doğurdu. Hükümetler açısından da KOBİ'lere istihdam ve işlerine devam etme konusunda maliye ve vergi politikalarını gözden geçirerek dijital dönüşüm ve finansal destek verilmesi gerektiği ortaya konuldu. Kriz nedeniyle KOBİ'ler, küçülen iç tüketici piyasası, tedarik zincirinde aksamalar, işletme gelirlerinin düşmesi ve işten çıkarmalar, lojistik sıkıntılarının getirdiği artan işletme maliyetleri, kredi alamama veya ödeyememe gibi yüksek riskli sıkıntılarla karşı karşıya kaldı. Çalışma sonucunda bu sıkıntılı durumu aşmak amacıyla bunu önlemek amacıyla Çin Hükümeti ve KOBİ'lere iki yönlü öneride bulunuldu. Hükümete, işletmelerin işlerine devam etmeleri yönünde destek verilmesi, kamu hizmetlerinin en uygun ve sürekli verilmeye devam edilmesi, uygun maliye ve vergi politikaları uygulanması, dijital dönüşüm için rehberlik faaliyetleri konularında önerilerde bulunulmuştur. KOBİ'lere, krizi önleme faaliyetleri yürütmeleri, var olan uygun politikalara yönelmeleri, internet teknolojilerine ağırlık vermeleri, kurumsal kredi seviyelerinde iyileşmeye gitmeleri, kurumsal dönüşümü sağlama konularında önerilerde bulunulmuştur (Hu vd., 2020).

Ekonomik toparlanmaların sağlanmasının KOBİ'lerin gelişimi ve varlıkları ile doğrudan ilişkili olduğu genel kabul gören bir durumdur. 2008 ekonomik krizinden sonra Romanya'da bulunan KOBİ'lerin karşılaştıkları problemler ile ulusal ekonomi ve sektördeki durumlarını tespit etmek amacıyla SWOT analizi kullanılarak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonrasında KOBİ'lerin %90'ından fazlasının durgunluk yaşadığını, pazar daralmasının gerçekleştiği, iflasa kadar gidebilecek bir durum olduğu ve işletmelerin stratejik maliyet düşürme pozisyonlarına yöneldiği görülmüştür. Bu durumun yapılacak orta ve uzun vadeli planlarla, girişimciliğin teşvik edildiği, ulusal özelliklere uygun, Avrupa birliği stratejilerine uyumlu bir şekilde yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir (Szabo, 2011).

Çek Cumhuriyeti'nde bulunan KOBİ'ler üzerinde, daha önce meydana gelmiş krizlerle ilgili bir kriz sistem modeli kullanılarak araştırma yapılmıştır. Araştırma için 183 işletmede yaşam döngüleri, kriz yönetimleri, iş devamlılığı, sistem dinamikleri esas alınarak işletmelerin maruz kaldıkları 554 kriz verisi değerlendirmeye alınmıştır. Veriler 2014 yılında işletmelerin yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Veri analizi sonucunda 19 kriz özelliği ortaya konmuştur. Kullandıkları simülasyon modelinde işletmelerin kendi davranış biçimlerini yansıtan özellikler ile dış çevreden kaynaklanan özelliklerin etkileşimini içeren dinamik ilişkiyi ortaya koyarak değişik krizlerin meydana gelme nedenlerini bulmaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda, çalışanlar ile müşteri ve talep durumlarını yansıtan küresel mali kriz ve yaşanan talep şokunun en fazla görülen kriz özelliği olduğu tespit edildi. İkinci sırada ise dış çevre ile ilişkisi bulunan dört önemli unsur bulunuyordu. Bunlar; birincisi girdiler,

tedarikler ile kalite, bulunabilirlik ve fiyat, ikincisi, bürokrasi, vergiler ve yapılan düzenlemeler, üçüncüsü fatura tahsilatları, dördüncüsü ise rekabet durumu olarak sıralanmaktaydı. Modelin uygunluğu test edildikten sonra kriz dinamikleri açısından krizin şartlarına göre yenilendiğinde faydalı olacağı sonucuna varılmıştır (Vojtko vd., 2019).

Kriz yönetiminin sosyal yönleri ve kriz yönetiminde işletmecilerin çalışma yöntemleri konusunda İsveç'te bulunan 9.000 işletme arasından KOBİ şartlarına uygun 1.000 yönetici ve liderle telefon görüşmesi yoluyla anket uygulaması, ayrıca 26 işletme lideri ile yarı zamanlı görüşme yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin az bir kısmının kriz grubu olduğu, çoğunun kriz planlarının olmadığı gelen krizlere tepkisel olarak cevap verdikleri ve krize genelde içgüdüsel kararlarla müdahale ettikleri öğrenilmiştir. Krizde birinci önemli etmen olarak karar verici konumda bulunan liderler ve üst yöneticiler, ikinci önemli etmen olarak işletme çalışanlarının olduğu görülmüş, dış çevrenin etkisinin ise az olduğu tespit edilmiştir (Fasth vd., 2021).

Restoranların krizin ilk dönemlerinde kapalı kalması, sonrasında sadece al-götür şeklinde sipariş usulü çalışmaları, ani ve yüksek seviyede gelir düşüşünden kaynaklı çalışanların işten çıkarılması, kiraların ödenememesi gibi nedenlerden dolayı krizlerden en çok etkilenen sektörlerden biriside lokantalar olmuştur. Endonezya'da bu ülkelerden birisi olup, pazar payı yüksek olan restoran türü KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için devlet desteği verilmesinin nasıl bir etkide bulunacağı ve önemi hakkında 120 işletme üzerinde, sahipleri veya yöneticilerinin katıldığı bir uygulama yapılmış ve çıkan sonuçlar "Yapısal Eşitlik Modeli" ile analiz edilmiştir. Araştırmada KOBİ'lerin işsizlik ve yoksulluğu azaltma ve istihdam açısından çok önemli etkilerinin olduğu, bu nedenle devlet desteği verilmesinin oldukça önem taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine yaptıkları modellemeye göre KOBİ'lerin girişimcilik yeterliliği konusunda inovasyon ve yenilenme ile ilgili devlet desteğine ihtiyaç duyulduğu da sonuçlar arasındadır (Najib vd., 2021).

Kriz nedeniyle uygulanan kısmi sokağa çıkma yasakları veya kısmi iş yeri kapamaları küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde kilitleme yaparak olumsuz etkilere sebep olmakta, işletme sahipleri ile çalışanları ve müşterileri doğrudan etkilemektedir. Eğer kilitleme kısmi olursa birtakım stratejiler uygulamak suretiyle etkilerin azaltılması sağlanabilirken tam kilitlenme durumunda krizle mücadele yöntemleri sekteye uğrayabilmektedir. Irak'ta bulunan tarım, gıda, imalat, inşaat, hizmet işletmeleri ile perakendeci ve toptancılardan oluşan 301 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde sosyal medya platformları kullanılmak suretiyle formel olmayan anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonucunda, neredeyse her 5 işletmeden 3'ünün kapanmayla karşı karşıya kaldığı, ödeme yapmakta zorlandığı veya ödeyemediği, yetkili otoriteler tarafından verilecek ekonomik desteğe ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Yine krizle mücadele edecek mekanizmaların bulunmaması, gelir kaybı yaşanması ve düşük harcama nedeniyle işletmelerin krizden doğrudan etkilendiği, verimliliğin oldukça büyük çapta düşüş yaşadığını, kadın çalışanların sayısındaki düşüşün ciddi oranlarda olduğu görülmüştür (İsmael vd., 2021).

Diğer küresel piyasalarda olduğu gibi Polonya'da da küçük ve orta ölçekli işletmeler krizden olumsuz etkilenmiştir. Krizin küçük ve orta ölçekli işletmelerin işletme sermayesi yönetimi politikaları ile ilgili etkilerini inceleyen çalışmada 61 KOBİ, özellikle onların mali krizler esnasında savunmasız ve iflasa yakın olma durumlarından dolayı seçilmiştir. Ancak

daha fazla alacağına sahip olan ve kısa vadeli yatırım kullanan işletmelerin daha fazla satış getirisi elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sonuçlar KOBİ'lerin orta muhafazakâr stratejiyi kullanmak suretiyle işletme sermayesini yönettiklerini göstermektedir (Zimon ve Tarighi, 2021).

KOBİ'ler Birleşik Krallıkta bulunan işletmelerin üretime sunduğu toplam gelirin yaklaşık %50'sini ve işgücünün %44'ünü teşkil etmektedir. Covid-19'un yarattığı kriz tüm dünyada etkisini gösterirken Birleşik Krallık 'ta bulunan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geçim kaynaklarını etkilememesi düşünülemezdi. 2020 yılında İngiltere, Kuzey İrlanda, İskoçya ve Galler'de bulunan 16 sektörü temsil eden 600 küçük ve orta ölçekli işletme üzerinde McKinsey tarafından covid-19'un etkileri konusunda çevrimiçi anketi yapılmıştır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin %80'e yakını krizden önce gelirlerinin arttığını bildirmelerine rağmen kriz sonrası %80'inin krizden sonra gelirlerinin düştüğünü bildirmişlerdir. Krizden en çok etkilenen işletmelerin başında tarım, inşaat ve lojistik sektörlerinin geldiği, çalışanları kaybetme ve sayılarını azaltma, kredilerde temerrüde düşme, tedarik zincirlerinde sıkıntı, sürdürülebilirlik yeteneğinde şüphe, projelerde azalmaya gitme gibi etkileri bulunmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler için devlet desteğinin kritik öneme sahip olduğu, artan işsizliğin önüne geçilmesi için bir çare olabileceği, devlet desteklerinin verilmeye devam edilmesi gerçeği ortaya çıkmıştır (Albonico vd., 2020).

Tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik kriz Türkiye'de kendisini reel kesim üzerinde göstermiş dolayısıyla reel kesimin önemli bir kısmını oluşturan KOBİ'leri etkilemiştir. Talep düşmesi, finansman kaynağında çekilen sıkıntılar KOBİ'leri sıkıntılı bir sürece sokmuş, kapanan KOBİ sayısında artışlar meydana gelmiştir. Devletin bu zor zamanlarda KOBİ'lere hibe verilmesi, yardımlar yapılması, vergi muafiyetleri, kredi ödemelerinde kolaylık gibi birçok konuda destek olması gerekmektedir (Emir ve Eyüboğlu, 2010).

#### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Hem 2008 hem de 2019 krizi sonrası küresel olan ve sınırları aşarak tüm ülkeleri etkileyen ekonomik krizler buldukları ülkelerde onarılması güç yaralara yol açmış, birçok işletme bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Ülke ekonomilerinde önemli bir paya sahip olan KOBİ'ler bu yaşanan gelişmelerden nasibini almıştır. KOBİ'lerin bir kısmı kapanmış, bir kısmı mücadeleye devam etmekte ve az bir kısmı krizi fırsata çevirebilmiştir.

KOBİ'lerin işsizlik ve yoksulluğu azaltma ve istihdam açısından çok önemli etkilerinin olduğu çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur.

KOBİ'ler, küçülen iç tüketici piyasası, tedarik zincirinde aksamalar, işletme gelirlerinin düşmesi ve işten çıkarmalar, lojistik sıkıntılarının getirdiği artan işletme maliyetleri, kredi alamama veya ödeyememe gibi yüksek riskli sıkıntılarla karşı karşıya kalacaklardır.

KOBİ'ler kriz zamanlarında sıkıntılı ve baskılı bir süreç geçireceklerinden gelir düzeyleri kısıtlı olacaktır.

KOBİ'lerin çoğunun kriz planlarının bulunmaması, kriz için nakit ayırmamaları onlara ürün tedariki ve stoklar konusunda zorluklar yaşatacaktır.

Ekonomik krizler sadece KOBİ'leri etkilemekle kalmayıp dolaylı olarak ülke yetkili organlarını da etkileyecektir.



Kriz dönemlerinde kendini yenileyen ve yenilikçi pazar stratejilerini uygulayan KOBİ'ler krizi fırsata çevirebilecek, zayıf işletmeler yerini yeni girişimcilere bırakabilecektir.

Küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelere göre kriz şartlarına uyarlanabilme ve esneklik konularında daha üstün oldukları ve dayanıklı oldukları tespit edilmiştir.

Hükümetler tarafından KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri için uygun politikalar faaliyete geçirilmelidir.

Yetkili otoriteler tarafından vergi, kira, personel ücretleri gibi giderler konusunda ekonomik yönden ve inovasyon, iş kurtarma proje eğitimleri yönünden desteklenmeleri gerekmektedir.

KOBİ'ler açısından bakıldığında bu tür kriz zamanlarına hazırlıklı olabilmeleri için nakit ayırmaları gerekmektedir.

KOBİ'lerin gelecekteki durumlarını belirlemede lider ve yöneticilerin önemli bir rolü bulunmakta olup krizi fırsata çevirmek için, lider ve yöneticilerin rutinin dışına çıkarak spesifik kararlara imza atmaları gerekmektedir.

#### KAYNAKLAR

1. Aladejebi O. (2020). Managing Small Businesses in Nigeria during Covid-19 Crisis: Impact and Survival Strategies. *OSR Journal of Business and Management*, 22(8): 24-34.
2. 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.
3. Cowling M., Brown R., Rocha A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7): 593–604.
4. Dolz C., Iborra M., Safón V. (2019). Improving the Likelihood of SME Survival During Financial and Economic Crises: The Importance of Tmts and Family Ownership for Ambidexterity. *Business Research Quarterly*, 22: 119-136.
5. Emir M., Eyüboğlu K. (2010). Global Finansal Krizin Türkiye'deki Kobiler Üzerindeki Etkileri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 46: 31-43.
6. Fasth J., Elliot V., Styhre A. (2021). Crisis Management as Practice in Small- and Medium-Sized İnterprises During the First Period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management* Published by John Wiley & Sons Ltd., 1-10.
7. 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)*.
8. 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).
9. Ismael B.N., Sorguli S., Aziz M.H., Bawan Yassin Sabir Y.B., Hamza A.P., Gardi B., 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): 2496 – 2505.

10. Kuckertz A., Breandle L., Gaudig A., Hinderer S., Reyes M.A.C., Prochotta A., Steinbrink M.K., Elisabeth S.C. Berger C.S.E. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13: e00169.
11. Mura L. (2020). Innovations And Marketing Management of Family Businesses: Results of Empirical Study. *International Journal Of Entrepreneurial Knowledge*. 2(8): 2336-2960.
12. 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.
13. Rapaccinia M., Saccanib N., Kowalkowskic C., Paiolae M., Adrodegari F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management* 88: 225–237.
14. Shafi M., Liu J., Ren W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2: 100018.
15. Szabo K. Z. (2011). The Impact of the Crisis on the SME Sector in Romania - The Back-Up of Innovation and Entrepreneurship Development. <https://revecon.ro/articles/2011-2/2011-2-5.pdf>.
16. Tayurskaya V.O., Okladnikova R.D., Bibarsov R.K. (2020). Challenges and Growth Scenarios for Small Businesses in Manufacturing. International science and technology conference "FarEastCon-2019", *Materials Science and Engineering* 753: 082037.
17. Vojtko V., Rolinek L., Plevniyc M. (2019). System Dynamics Model of Crises in Small and Medium Enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1): 168–186.
18. Yıldız A. (2020). Kriz Dönemlerinde Tüketici Davranışlarının İncelenmesi. *SBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2 (3): 377-390.
19. Zimon G., Tarighi H. (2021). Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. *Journal of Risk and Financial Management*, 14: 16.