



**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ**

**BİR VUCA DÖNEMİ OLARAK COVID – 19: YÖNETİM VE İNTİBAK RAPORU**

**Dr. Öğretim Üyesi Gencay KARAKAYA**

**Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Müdür**

**İstanbul, 2020**

## İçindekiler

Giriş.....	3
1. SALGIN ÖNCESİ ve SONRASI GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ.....	4
2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ.....	11
3. SALGININ İŞLETMELERE ETKİLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	12
4. SONUÇ.....	21
KAYNAKÇA.....	22

# İstanbul Ticaret Üniversitesi

## Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi

### Bir VUCA Dönemi Olarak COVID – 19: Yönetim ve İntibak Raporu

#### GİRİŞ

2020 yılının henüz başlarında Çin merkezli etkisini göstermeye başlayan ve şuan da tüm dünya için yapısal bir sorun haline alan COVID-19 salgını çok yönlü olarak her alana etki etmektedir. Küreselleşmenin medarı iftarı “küçük bir köy olan dünya”, hiç olmadığı kadar zarar görmüş durumda. Etkileşimin ve bütünleşmenin her yönüyle kendini hissettirdiği küresel dünyada, hasar ve zarar paydasının bu kadar geniş alanlara yayılması elbette beklenmiyordu. Özellikle Avrupa birliği üyesi olan ve Anglo Sakson coğrafyalarda yer alan birkaç ülke, bu salgını problem olarak görmemiş ve doğal seleksiyonu içerisinde etkisini azaltacağını düşünmüştür. Fakat durum hiç de öyle olmadı. Ekonomik sorunların telafisinin mümkün olduğu, sorunların mevcut düzenleme ve gelişmeleri sekteye uğratmayacağı vb. tüm cari problemlere ilişkin aksiyonlar peşi sıra açıklandı. Ta ki salgına bağlı ölüm haberlerinin dünya kamuoyuna yansımına kadar gündem bu çerçevede tartışıldı. Salgının bir pandemi olarak ifade edilmesi de tam olarak bu dönemde gerçekleşmiştir.

Değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) olarak açıklanan **VUCA**, 2000’li yıllarda ortaya çıkan ve işletmeleri/kamu idarelerini derinden etkileyen bir kavramdır. Değişkenlik, değişimin hızının ve boyutlarının gittikçe artmasına; belirsizlik öngörülemezliğin en belirleyici kural olmasına, karmaşıklık parçalar arasındaki ilişkilerin kurulmasının zorlaşmasına ve muğlaklık da çevremizdeki olguları anlamlandırmakta zorlanmaya işaret etmektedir. Bu hali ile salgının tüm dünyayı etkisi altına aldığı bu zamanlarda tam bir VUCA döneminde olduğumuzu ifade edebiliriz.

Şüphesiz sağlık konularının ve buna bağlı tedbirlerin öncelendiği bir dünya gündeminde genel ekonomik durumu, süreçlerin meydana getirdiği hasarları ve konuya ilişkin temel önerileri de sunma gerekliliği hâsıl olmuştur. Olabildiğince yakın bir sürede dünya genelinde kontrol altına alınacağı ifade edilen bu salgının akabinde daha büyük sorunlar hem dünyayı hem de ülkemizi beklemektedir. Bu kaçınılmaz bir neticedir. İlgili rapor İstanbul Ticaret Üniversitesi Liderlik ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi yönetim kurulu ve danışma kurulunun katkıları ile teşkil olmuştur. Salgın anında ve sonrasında etkin bir kriz yönetiminin hangi liderlik hamleleri ile mümkün olacağı, salgın sonrasında yenisünya düzeninde çok yönlü girişimcilik algısının nasıl değişeceği ve işletmelerin bu değişimlere intibakının nasıl olabileceği ile ilgili düşünceler/yorumlar aktarılmıştır. Söz konusu rapor, merkezimizin kuruluş yönetmeliğinde yer alan ilgili madde/maddeler kapsamında düzenlenmiştir.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Erişim adresi: <https://ww4.ticaret.edu.tr/girisimcilik/yonetmelik/>

#### **Merkezin amacı;**

MADDE 5 – (1) “*Merkezin amacı; yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde toplumsal refah ve kalkınmaya katkıda bulunmak üzere Üniversite, kamu ve iş dünyasının işbirliğini geliştirmek, kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarının liderlik kapasitelerinin ve girişimci süreçlerinin geliştirilmesi amacıyla araştırmalar gerçekleştirmek, tüm paydaşların liderlik ve girişimcilik bilgi ve vasıflarını geliştirerek doğru karar alma, inovasyon, iyi yönetim ve etik değerleri öne çıkartan özgün organizasyonlar düzenlemek, liderlik ve girişimcilik alanında eğitim, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır.*”

## 1. SALGIN ÖNCESİ ve SONRASI GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ

Türkiye’de önemi ve alanı giderek artan girişimcilik kültürünün, hem özel sektör hem de kamu idareleri tarafından sağlanan teşvikleri günden güne artmaktadır. Katma değer oluşturma sürecinde orijinal fikirlerin desteklenmesi ve bu noktada gerek ekonomik gerek fiziki imkânların sunulması girişimcileri de cesaretlendirmektedir. Özellikle teknolojik araçların kapasite ve kullanımlarının giderek arttığı son 20 yılda, girişimcilik ekosistemi de kendisine yeni alanlar bulmaya başladı. Avrupa Komisyonu, girişimciliği ekonomik büyümenin sağlanması için bir anahtar olarak gördüğünü ifade etmesi bu konuyu açıklar niteliktedir. Sadece ülkemizde değil tüm dünyada çeşitli ekonomik seyirleri etkileyen salgın, şüphesiz girişimcileri ve bağlı tüm ekosistemi de etkisi altına aldı. Ortaya çıkan durumdan doğrudan olmasa bile dolaylı sonuçlar itibariyle etkilenen girişimciler, bu süreçte bir can suyu aramaktadırlar.

Girişimcilik mekanizmasının temelinde yatan startuplar marifetiyle desteklenen yeni fikirler, günün sonunda ekonomik, finansal destekler bulabilirse eyleme dönüşebilirler. Girişimcilik yetkinliği, kaynakları harekete geçirerek fikirleri ve fırsatları eyleme dönüştürme yeteneğidir ve bu yeteneğin finansal araçlarla desteklenmesi gerekmektedir. Belirli desteklerle sürdürülen ekonomik döngüye yönelik büyük negatif dışsallıklar doğuran bu salgın, girişimcileri, yeni fikirleri ve ülkeler açısından katma değer oluşturma zincirini de bozmuştur. Girişimcilik, yaratıcılığın ve büyümenin ana itici gücüdür. Özellikle ülkelerin katma değer oluşturacakları alanları (üretim, teknoloji, hizmet vb.) derinden etkileyen bu salgın, beraberinde derin sorunları ve ivedi çözümleri elzem hale getirmiştir.

Girişimciler, başkalarının kaos olarak algıladıkları ortamları kendileri için fırsat olduklarının farkında olan bireylerdir. Kriz dönemi etkilerinin, şirketlerin iç unsurlarından kaynaklansa da küresel faktörlerin girişimciler ile ilgisi olmadığı kesin olan genel bir durumdur. Yaşanmakta olan ekonomik krizler, girişimciliğin gelişmesini engellemektedir. Kriz dönemlerinde kapanan şirket sayıları belirgin bir şekilde artmakta olup, yeni kurulan işletme sayılarında da azalma olmaktadır. Bu durumda finansal krizler, piyasaya yeni girecek olan girişimci sayısını azaltarak, girişim kararlarında ertelemelere neden olmaktadır (Coşkun, 2011: 129).

Girişimcilerin sahip olmaları gereken dört önemli yetenek ise iş yetenekleri, kişisel yetenekler, liderlik yeteneği ve girişimcilik yeteneği olmak üzere sıralanabilir (Sönmez ve Toksoy, 2014: 44).



**Kaynak:** <http://turtleinvestor888.blogspot.com/2009/07/entrepreneurship-requires-four-areasof.html>, (Akt: Sönmez, Toksoy, 2014).

Coronavirus salgınına bağlı ortaya çıkan kriz, özellikle yeni girişimlere sahip girişimcilerin ihtiyaç duyduğu finansal katkıyı kesintiye uğrattı. Bunun sebebi ise özel sektörün ya da kamu idarelerinin gündemlerinin değişmesi olarak ifade edebiliriz. Çok temel yönetsel süreçlerinin icrası ve intacının bile zor şartlarda yerine getirildiği bir dönemde, girişimcilerin ihtiyaç duyduğu finansal katkının ötelenmesi şaşırtıcı değildir. Netice olarak, salgının beraberinde getirdiği dışsallıklardan olan “belirsizlik” girişimciler arasında git gide artmaktadır. Bunun temel sonucu da yeni girişimcilerin (hatta girişimleri özelinde belirli katkıyı almış olan girişimcilerin bile) belirli olmayan bir süre daha finansal destek bulmakta zorluk çekeceğidir.

Kriz önleme, krizden etkilenmeme ya da faydaya çevirebilecek yöntemler her dönemde mümkün olabilmektedir. Bu sonuçlara ulaşabilmek için kullanılacak birçok yol vardır. Sınıflandırmalar ve tanımlamalar çerçevesinde işletmeler, yöneticiler ve girişimciler tarafından kullanılacak yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Şimşek, 1996: 333):

- İç ve dış analizlerin sürekliliğini sağlayarak birbiri arasındaki bağlantı sorun ve avantajları izlemek,
- “Sıfır Tabanlı Bütçeleme”, gider analiz dengesi yönetimi finansal piyasa analizi ve entegrasyonu yönetimi,
- Etkin kararlar alınabilmesi için sistemlerin araştırılarak stratejik ve güncel karar alma yöntemlerini kullanarak devreye sokmak,
- Etkin planlama sistem yönetimini kullanmak,
- Yönetim sürecinde esnek ve organik örgüt yapı planlamalarını dikkate almak,
- Örgüt yapılarının incelenmesi, gelişim ve değişim uygulamaları yönetiminin etkin kullanılması,
- Risk ve sorun giderici yönetim mekanizmalarının hemen devreye sokulması,
- Finansal analizlerin yapılması, etkin zaman ve stres yönetimi,
- Rekabet araçlarının etkin kullanılması ve işlevselliğinin artırılması,
- İletişim, halkla ilişkiler ve işletme imajı yönetiminin etkin kullanılması,
- Modern ve dijital pazarlama yöntemlerinin etkin kullanımı,
- Toplam kalite yönetimini etkin düzeyde tutmak,
- Ekolojik çevre yönetimindeki duyarlılık

Girişimcilik eğitimi, yaratıcı fikirler üretmek, hedeflere ulaşmak ve yeni değer yaratmak için gerekli olan çok çeşitli beceri, bilgi ve tutumları ifade eder. Girişimcilik ekosisteminin temel parametrelerinden olan müşteri (yani yatırımcı) kaybı bu sürecin doğal sonucudur. Bununla birlikte potansiyel müşterilerin de azalacağı kuşkusuzdur. İfade edildiği üzere; işletmelerin, kurumların, idarelerin gündeminin değiştiği bu kriz dönemimde mevcudu koruyabilmek en büyük kazanım olacaktır. Bu noktada girişimcilerin asıl yükü yüklenen taraf olacağı açıktır. Tamamen ya da kısmen sekteye uğrayacak nakit akışları, beraberinde finansal sarsıntıları getirecektir. Kamu ya da özel sektör fonlarının yönünün değişeceği de aşikârdır.

Özellikle politika yapıcıların bu yönde talimatları olduğu bilinmektedir. Bu uygulama belirli yönleriyle anlamlı ve doğrudur. Asıl sorun, cari fon akışının seyrinin değişmesi değil bunun ne kadar daha süreceğinin bilinmemesidir. Çünkü hem fon kaynaklarının hem de girişimcilerin bu yönde takip edecekleri bir projeksiyon maalesef yok. Sadece ülkemiz de dünyanın hiçbir bölgesinde böyle bir tahmin şuan için mümkün değil. Her şey normale dönse bile, girişimcilerin ve girişimcilik ekosisteminin acil eylem planı dâhilindeki önceliğinin ne olacağı da temel sorunlardandır. Kamu ve özel idarelerin eskiye dönüş ve yenide yapılanma süreçlerinde girişimcilere yönelik ihya hamlelerinin önceliğinin ilk sıralarda olmayacağı kanaatindeyiz. Fikir döneminde olan ya da yatırımcı bulma döneminde olan girişimler için aktarılabilecekler şunlar olabilir (Ünsal, 2020);

### ***“Fikir Aşamasındaki Girişimler***

*Aklınızda güzel bir fikir vardı. Belki Ocak, belki Şubat ayında fikri biraz olgunlaştırdınız, Mart gibi MVP (Hipotezlerinizi doğrulamak için kullanacağınız test) yapmayı planlıyordunuz fakat salgınla karşılaştınız ve şu anda kara kara düşünüyorsunuz.*

*Burada yapabileceğiniz iki şey var. Birincisi salgın da olsa bu fikir tutacak diyorsanız MVP hazırlıklarına devam edebilirsiniz. Tabi fikriniz insanların dışarıda olmasına yönelik bir ürün ise şu sıralar yapacağınız MVP doğru sonuçlar vermeyecektir. Tabi salgın dönemi sonrasında insan davranışları, tüketim alışkanlıklarında değişim olacağı da kesin. O yüzden fikrinizi bu bağlamda da değerlendirmenizde fayda var.*

*İkinci yapabileceğiniz şey pivot etmek. Zaten fikir aşamasındasınız ve daha kullanılıp kullanılmayacağını bile bilmediğiniz bir fikrin peşinden koşmaktansa mevcut şartlara göre ürünü nasıl pivot ederim, yani yönünü pazara uygun şekilde değiştiririm dediniz diyelim. Burada da dikkat etmeniz gereken şey yine salgının ne zaman biteceği, salgından sonra ne kadar büyük bir ihtiyaç olup olmadığı gibi analizler yapmak.*

*Örnekle açıklarsak; Arkadaşlarınızın nerede gezdiğini görebileceğiniz bir uygulama yapmak istiyordunuz diyelim. Şu anda kimse gezmediğine göre potansiyel müşteri adaylarıyla test etseniz bile, ürünü çıktığınızda salgın bitmediyse kimsenin kullanmayacağı aşikar. Ya salgın bittiğinde kullanılacak varsayımı üzerine hareket edeceksiniz ve bekleyeceksiniz ya da zaman kaybetmemek için fikrinizi pivot edip örneğin arkadaşlarınızın gezdiği/ bildiği web sitelerini önererek bir fikre çevireceksiniz.”*

## **Ürün Aşamasındaki Girişimler**

*Girişiminizi 2019 sonu itibariyle çıktınız, müşteri kazanmaya da başlamıştınız diyelim. Burada aslında iki tip girişim var. Salgın döneminde büyüyenler ve salgın döneminde küçülenler. Büyüyenlerdenseniz yapmanız gereken tek şey müşteri kitlenizi topluca mutlu etmek olmalı (tek tek mutlu etmeye çalışmayın) Tabi salgın sonrası dönemi yine düşünmeniz gerekiyor. Salgın bittiğinde trafiğiniz onda birine düşerse yaptığınız yatırımların da bir çoğu boşa gidebilir.*

*Salgın dönemimde küçülenlerdenseniz karşınıza bir çok seçenek çıkıyor. Birinci seçeneğiniz maliyetleri kıstmak, ikinci seçeneğiniz pivot etmek, üçüncü seçeneğiniz şirketi kapatmak. Burada dikkat etmeniz gereken konu salgın döneminde neden küçüldüğünüzü bilmek. Ürününüz insanların dışarıda olmasına çok dayalı olduğu için mi küçülüyor, yoksa ürününüz kişilerin, firmaların çok büyük ihtiyacı olmadığı için mi küçülüyor?*

*Karar her zaman sizin. Seçtiğiniz yönlerin hepsinin artıları ve eksileri var fakat şunu unutmayın, girişimci asla durmaz, her zaman hızlı hareket eder. Hızlı hareket etmiyorsanız zaten şirketi kapatırsınız ki bu da son bir seçenek. Bu durumda da ruh sağlığınızın çok önemli olduğunu unutmayın. Hiçbir şey sağlığınıza daha önemli değil.”*

“Girişimcilik ekosistemi” tesadüfi bir söylem değildir. Kendi içerisinde bir bütünü oluşturan farklı aktörler ve bu aktörlerin sorumlulukları vardır. Bu nedenle girişimcilik ekosistemi alışlagelmiş iş ve işletme süreçlerinden farklı ilerlemektedir. Girişimcilik kültürü özü gereği mobilite odaklı yani ulusal ya da uluslararası fonlara/yatırımlara açıktır. Salgın nedeniyle ulaşım ve mobilitenin azami seviyede sınırlı olması, girişimciler için büyük sorun olmaktadır. Bir yönüyle yapılan ya da yapılması gereken testler, denemeler, görüşmelere bu nedenle aksamakta ve startupların can suyu eksik kalmaktadır.

Devletin işletmelere sunduğu ekonomik paketler incelendiğinde, kurumsal girişimcilerin içerisinde yer aldığı büyük organizasyonların bu avantajlardan faydalanabildiğini görebiliriz. Fakat biraz daha yerel çapta kalan girişimcilerin bu avantajlardan yararlanması çok mümkün görünmüyor. Bu nedenle devletin sunacağı ekonomik destek paketlerinde girişimcilere de katkısı olacak maddelerin düşünülmesi gerekmektedir. Bu noktada ki en büyük beklenti ise belirli bir aşamaya gelmiş girişimlerin hibeler ile desteklenmesi ve bu ekosistemin çarklarının işletilmesinin sağlanması şeklindedir. Bu konuda yakın zamanda yapılan bir araştırmanın sonucu şu şekildedir (Satınalma Dergisi, 2020);



*“Girişimcilerin yüzde 70’i, 2020 kar hedeflerinde azalma beklerken, yüzde 65’i giderlerini kısmak için şimdiden önlemler almaya başladığını ifade ediyor. Hangi giderlerin kısılacağı sorulduğunda ise yüzde 50 ile operasyonel giderler birinci sırada yer alıyor. Operasyonel giderleri yüzde 40 ile pazarlama giderleri, yüzde 29 ile ödemelerin ertelenmesi, yüzde 12 ile çalışma saatlerinin düzenlenmesi ve yüzde 10 ile üretim kısıtlaması takip ediyor.*

*Bu zor durumu atlattmak için önerileri sorulduğunda ise katılımcıların yüzde 73’ü devlet hibe desteğinin faydalı olacağı görüşünde birleşiyor. Öte yandan yüzde 67’si vergi muafiyeti, yüzde 36’sı banka kredisi, yüzde 19’u mentörlük desteği öneriyor.*

*Girişimciler evden çalışmaya da hızlı adapte olmuş görünüyorlar. Şirketlerin yüzde 90’u evden çalışmaya geçerken, geri kalanlar ise bir iki haftaya geçme planları yapıyorlar. Genel olarak, evden çalışmanın şirket verimliliğine katkısını olumlu olarak değerlendiriyorlar.*

*Girişimciler mevcut durumun devam etmesi halinde kaynaklarının tükenmesinden de endişeli. Girişimcilerin yüzde 27’si en fazla 1-3 ay dayanabileceğini belirtirken, yüzde 36’sı 3 -6 ay, yüzde 26’sı ise 9 aydan az dayanabileceğini söylemiştir.”*

Salgın dönemlerinde girişimci adımlarını atabilen ve belirli düzeyde nakit-sermaye yeterliliğine sahip firmalar için de fırsatlar söz konusu olacaktır. Bu salgının ilk çıktığı dönemlerde konuyu ciddiye alıp projeksiyonunu bu yönde yapan firmalar için elde edilen kazançlar girişimcilik kültürünün net bir sonucudur. Hiç şüphesiz teknoloji şirketlerinin ya da teknoloji odaklı girişimlerin önü hiç olmadığı kadar açık olacaktır. Bu sayede hem cirolarını artırabilir hem de piyasa değerlerini artırabilirler.

Salgın döneminde özellikle uluslararası şirketlerin, girişim desteklerine devam ettiğini görebiliyoruz. Bu noktada yeni ve yaratıcı bulunan girişimler ve iş modellerine olan destek artarak devam edebilmektedir (Canko, 2020);

*“RGB kamerayla yüz hareketlerini ve kızılötesi kamerayla dilin altındaki sıcaklığı ölçen [Bleenco](#) isimli girişim üç saniyeden kısa sürede Covid-19 virüsü taşıyıcılarını tespit edebilen bir yapay zeka geliştirdi. Bleenco’nun geliştirdiği bu ürün, mevcut hastalık tespit sistemlerine kıyasla daha hızlı ve hijyenik olması açısından öne çıkıyor.*

*[Inovako](#) isimli Türk girişimi ise çekilen röntgenler üzerinden hastaların Covid-19 virüsü taşıyıp taşımadığını tespit eden bir yapay zeka geliştirdi. Bununla birlikte radyoloji faaliyetlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde denetlenmesi için de bir yapay zeka modeli üzerinde çalışmalarını sürdürüyor.*

*Büyük veri analizi çözümleri sunan [DeciDATA](#) isimli girişim Bask bölgesinde bulunan hastanelerdeki kandaki oksijen doygunluğunu eş zamanlı olarak verilerin hesaplanmasını mümkün hale getiriyor. Bu sayede Bask bölgesinde salgının gelişimi elde edilen veriler ışığında takip edilebilir hale geliyor.*

*3 boyutlu yazıcı hizmeti sunan [AddiFab](#), Danimarkalı Acil Tıp Uzmanı Michael Mølmer ile sağlık çalışanlarının salgın hastalıkları havadan yakalanmamak üzere koruyucu bir ürün geliştiriyor. Günde 100–150 adet üretebilen AddiFab, tasarım açısından büyük ölçekli üretim için de geleneksel enjeksiyon kalıbına sorunsuz şekilde ölçeklenebilir bir ürün olmasıyla dikkat çekiyor.*

*Sağlık üzerine çalışan bir başka girişim olan [Mizar](#), 3 boyutlu yazıcılarla hijyenik maskeler ve solunum maskeleri gibi ürünlerin üretimini yapıyor. Buna ek olarak yeni bir solunum cihazının da üretimi üzerine çalışmalarını sürdürüyor.*

*Ülkemizin büyük girişimcilik merkezlerinden biri olan [İTÜ Arı Teknokent](#), salgına karşı mücadele etmek adına yürütülen çalışmaların geliştirilmesini, üretilmesini ve dağıtılması konularında Petrol Ofisi ile iş birliğine gitti. Bu iş birliği kapsamında salgın dönemi boyunca en çok ihtiyaç duyulan dezenfektan, maske, koruyucu kıyafet, yoğun bakım ünitesi cihazları, ortam koşullarını iyileştirecek ekipmanlar vb. alanlarda yapılan çalışmalar desteklenecek.”*

Özellikle online mecralara ihtiyacın ve talebin arttığı bu dönemde, söz konusu yatırımı yapmış ya da yapıyor olanlar ciddi kazanımlar elde edeceklerdir. Kısa vadede geçici bir kazanç gibi görünen bu durum, sürdürülebilir şirket politikaları ve doğru yatırım kararları ile kalıcı teknolojik şirketlerin ya da araçların doğmasına neden olabilecektir. İnsanların evlere kapandığı bugünlerde görüntülü görüşme uygulamalarına talep yoğun bir şekilde artarken, ABD borsalarının tepe taklak olduğu salgın süresince Zoom uygulamasının piyasa değerinin son 2 ayda 2’ye katlanması dikkat çekiyor. Öte yandan 7’den 70’e çok sayıda kişinin çevrimiçi oyunlara yöneldiği görülürken; Amazon, Google, Apple ve Microsoft gibi küresel devlerin hizmetleri de bu dönemde yoğun talep ile karşı karşıya kalmış durumda (Kolektif House, 2020).

Belirsizlik ortamında girişimcilerin tercihi, kurum veya insan ilişkileri iletişim seçeneklerinde geçerli iletişim sistemi veya araçların kullanımı yönünde olmaktadır. Stres, endişe, korku, kaygı ve benzeri psikolojik negatif beklenti durumlarında girişimcilerin dinamikleri oldukça azalmaktadır. Bu tür durumlar ise kriz ortamlarından beslenen ve henüz olgunlaşmamış aşamalarda kendisini göstermektedir. Bununla birlikte kültürel değerlerin ve genel kabul görmüş kararların savunulması durumunda da girişimciliğe dolayısıyla, kriz durumlarına yönelik algıları etkilenmektedir (Kaygın & Güven, 2015: 39).

Yine insanların evlerde uzun vakitler geçirmesine bağlı olarak, akıllı ev teknolojilerine yapılan yatırımların çok büyük kazançlar elde edebileceği ve bu yönde ki yatırımların artacağı düşünölmektedir. Bu sayede yeni girişim örnekleri ile evde kalma süresi boyunca ve daha sonrasında konforlu ev konseptleri ortaya çıkacaktır. Nesnelerin interneti, iş zekası, akıllı teknolojiler vb. bu tarz akıllı ev konseptlerinin daha yaygın kullanılması ve daha tabana yayılması noktasında üzerinde durulması gereken konuların başında gelmektedir.

Salgın nedeniyle evde kalma sürelerine bağlı olarak, özellikle çocuklu ailelerin daha kolay vakit geçirebilecekleri yeni girişimlerin doğması kuvvetle muhtemeldir. Bu noktada ihtiyacın olduğu aşıkârdır. Yine gençler ve yetişkinlerin evde kalma sürelerini daha kaliteli hale getirecek girişimlerin duyurulması ve finansman bulması içten bile değil.

Son olarak; özellikle son dönemlerde sıkça konuşılmaya başlanan kurum içi girişimcilik modeline bundan sonra daha çok konuşulacağı kanaatindeyiz. Kurum içinde ki değerleri yine kurum içi kaynaklarla organize etme ve bir katma değer oluşturmayı ifade eden kurum içi girişimcilik, salgın anında ve salgın sonrasında yeni bir model olarak birçok alanda kullanılacaktır. Yüz yüze çalışma imkânının kalmadığı bu dönemlerde, kurum içi girişimcilik uygulamaları ile farklı motivasyonlar oluşturulabilir.

## **2. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARI VE GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ**

İş dünyasıyla yakın işbirliği, yükseköğretim kurumlarının yenilikçiliği artırarak iş piyasası için çeşitli fikirler geliştiren öğrencileri desteklemelerine yardımcı olur. Üniversite birimleri, yüksek teknolojiye sahip yeni kurulan firmaların ekonomik açıdan önemli bir alt grubunu oluşturmaktadır. Yani girişimciler ile yükseköğretim kurumları arasında önemli bir örtüşme söz konusudur. Yükseköğretimde girişimciliği teşvik etmek için, dönüştürücü liderliği hem sınıf bağlamında hem de ilişkili tüm aşamalarda uygulamak mümkündür (Jelena Erić Nielsen, 2020).

Söz konusu salgının beraberinde getirdiği pozitif dışsallıklardan birisi de yükseköğretim kurumlarında yaşanmaktadır. Belirli yönleriyle girişimcilik kültürünün ve girişimcilerin hamiliğini üstlenen, bu konularda eğitimler ve destekler veren üniversiteler, salgın sonrasında değişime uğrayarak bizzat girişimci rolünü üstlenmiş durumdadır. Bunun temel nedeni; milyonlarca öğrencinin, binlerce akademisyenin ve çok büyük idari organizasyonların sekteye uğramadan devam etmesi zaruretidir. Öğrenci sayıları yüzbinlere ulaşan üniversitelerden, sayıları on binlere ulaşan üniversitelere kadar Türkiye'nin her yerinde yükseköğretimde uzaktan eğitim sistemine geçmiş durumdayız. Bu zaruret ilk etapta eğitim kurumları için büyük bir organizasyon ve süreç yönetimi demektir. Fakat geldiğimiz noktada uzaktan eğitim

sistemine intibak edememiş bir yükseköğretim kurumu bulunmamaktadır. Yani yükseköğretim Türkiye’de her il ve ilçede 2 haftalık sarkma ile devam etmektedir.

Uzun yıllardır uzaktan eğitim sistemini kullanan birkaç kamu üniversitenin varlığını biliyoruz. Fakat geldiğimiz noktada her bir üniversitenin öğrenci, akademisyen portföyüne uygun olacak şekilde tasarladıkları uzaktan eğitim yapıları, tam bir girişimcilik uygulamasıdır.

İçerisinde bulunmamız nedeniyle net olarak söylenebilir ki; uzaktan eğitim sistemi belki de uzun yıllardır kronik hale gelmiş yükseköğretim sistemine belirli yönleriyle çare olabilecek bir araçtır. Giderek değişen ve gelişen ihtiyaçların bu gelişmeler ışığında yorumlanması yerinde olacaktır.

İstanbul Ticaret Üniversitesi, eğitim öğretim sürecinde yaşanan bu zorunlu dönüşümde lider bir girişimci gibi davranmıştır. Üst yönetim, akademik kadro, öğrenciler ve idari süreçlerin tam bir bütünlük içerisinde olduğu üniversite, çok kısa sürede uzaktan eğitim sistemine akredite olmuş, tüm dersler başarı ile başlamış ve devam etmektedir. Ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimlerin tamamı uzaktan eğitim sistemine geçmiş durumdadır. Akademik kadronun ve öğrencilerin en hızlı şekilde intibak edeceği uzaktan eğitim araçlarına etkin ve verimli yatırımlar yapılmış ve noktada marjinal fayda maksimum seviyeye çıkarılmıştır.

### **3. SALGININ İŞLETMELERE ETKİLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Sağlık Bakanlığı kaynaklarına göre yeni Korona virüs (COVID-19), ilk olarak Çin’in Vuhan Eyaleti’nde Aralık ayının sonlarında solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük, nefes darlığı) gelişen hastalarda yapılan araştırmalar sonucunda **13 Ocak 2020**’de tanımlandı. Ülkemizde ilk korona virüs vakası **10 Mart 2020** tarihinde görüldü. Dünya Sağlık Örgütü ise **11 Mart 2020** tarihinde salgını Pandemi olarak nitelendirdi. **Salgının yönetilebilir olması açısından en önemli tedbirler sosyal mesafe kuralına uyulması ve temasın ortadan kaldırılması olarak belirlendi.**

Ülkemizde İlk vakanın görülmesinin ardından tedbirler tedrici olarak artırıldı. Bazı işletmeler kararname ile kapatılırken evde kalınması ve tedbirlere uyulması konusunda önemli bir farkındalık sergilendi. Salgın sürecinde milyonlarca insan evinde kaldı, işyerleri kapandı, fabrikalar üretime ara verdi. İhtiyaçların karşılanması anlamında bazı sektörler çalışmaya hizmet ve mal üretmeye devam ettiler. Okullar, üniversiteler uzaktan eğitime hızlıca adapte oldular. Bazı işletmeler çalışanlarını evden çalışmaya yönlendirdi. Toplantılar video konferans sistemleriyle yapılmaya başlandı.

İşletme faaliyetlerinin (belirli istisnalar dışında) bir süre ya da zaman dilimine bağlı olmadığı, faaliyetlerin tasfiye, satın alınma vb. aşamalara kadar devam edeceği genel kabul görmüş işletme ilkelerindedir. Tabii ki bu bir varsayımdır. Bu varsayımda işletme ömrünün işletme sahip veya ortaklarının ömürleriyle sınırlı olmadığı vurgusu yapılmaktadır. Genel ekonomik koşullar, işletme özelinde ortaya çıkan sorunlar ya da tüm dünyayı etkisi altına alabilecek ölçekte yapısal problemlerin varlığı, bu temel işletme ilkesini de sekteye uğratabilecektir. Zira içerisinde bulunduğumuz salgın dönemi, işletmelerin süreklilik ilkesi kapsamında oluşturulan birçok aksiyonu ve planlamayı olumsuz yönde etkilemiştir. Bu nedenle birçok işletme çeşitli şekillerde faaliyetlerine son vermiş ve işletme sürekliliği son bulmuştur (Karakaya, 2020: 15).

İşletmenin sürekliliğini olumsuz etkileyecek çeşitli olay ve işlemler olabilir. İşletmenin sürekliliğini tehlikeye sokan etmenlere şu örnekler verilebilir (Güredin, 2010, s. 75).

- Tekrarlanan faaliyet zararları ve çalışma sermayesi açıkları,
- İşletmenin vadesi gelen borçlarını ödeme güçlüğü içinde olması,
- Önemli müşteri kayıpları, su baskını, deprem gibi sigortalanmamış doğal afetlerin meydana gelmiş olması,
- Önemli yönetici ve kilit personel kaybı,
- İşletmenin faaliyetlerini tehlikeye sokabilecek hukuki dava gibi olayların olması vb.

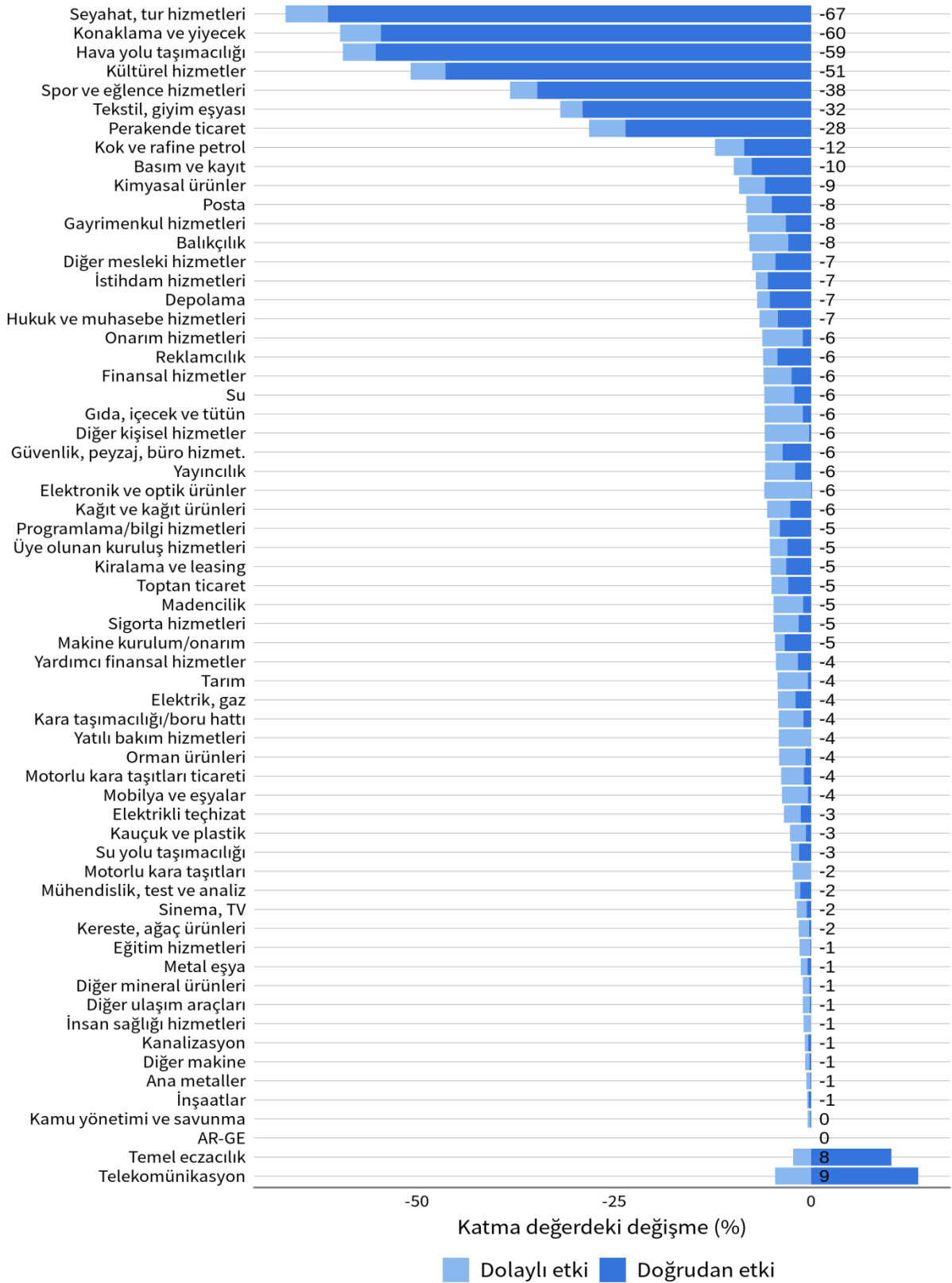
Sektör ayrımı gözetmeksizin yapılan tüm inceleme ve araştırmalar, işletmelerin büyük çoğunluğunun salgın döneminde büyük sorunlar yaşadığını ve bunlarla başa çıkabilme noktasında farklı aksiyonlar alınması gerekliliğini ortaya koymuştur. Geleneksel işletme ve yönetim metotlarının yetmediğinin derinden hissedildiği ve proaktif işletme süreçlerinin tesis edilememesi gerçeği, işletmeler için kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmıştır. Söz konusu sorun sadece yerelde faaliyet gösteren işletmeler için değil, global tüm işletmeler için de geçerliliğini korumaktadır.

Küreselleşme kavramının temel sonucu olan daha fazla bağımlılık ve bağımlılık, salgın sürecinde tüm sorunların daha hızlı aktarılmasına ve tüm dünyaya yayılmasına sebep olmuştur. İşletmeler açısından en büyük sorun olan endişe ve belirsizlik durumları halen tüm dünya genelinde etkisini devam ettirmektedir. Ekonomik nedenlerle geçilmesi zorunlu olan “yeni normal” dönemi, insanları hem ekonomik hem de sağlık sorunları ile daha güçlü şekilde mücadele etmeye mecbur bırakmaktadır. Tüm dünyanın temel sorunu bu noktada örtüşmektedir.

Sorunların görece daha yoğun yaşandığı ve yapısal çözümler gereken sektörler şu şekilde tespit edilmiştir (Deloitte, 2020);

- Havayolları, oteller, restoranlar, konaklama hizmetleri, perakende, özellikle karmaşık tedarik zincirine sahip olanlar üreticiler,
- Özellikle küresel salgından ilk etkilenen Asya pazarına önemli ölçüde maruz kalan ihracatçılar,
- Turizme bağlı işletmeler: seyahat acenteleri, lüks perakendeciler,
- Ulaşım, kruvazörler gemileri, limanlar ve nakliye sektörü,
- Hem talep, hem de emtia fiyatlarındaki düşüş nedeniyle petrol, gaz, madencilik ve metal sektörleri

Şekil 3. Koronavirüs tedbirlerinin sektörel katma değer etkisi



Kaynak: <https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri/>, Erişim Tarihi: 08.07.2020

İşletmelerin ve sektörlerin yaşadığı temel sorunlar ve intibak hamlelerinin nasıl olacağına ilişkin net bir çözüm sunmak mümkün değildir. Hem salgının şiddetini devam ettirmesi, hem de her bir işletmenin salgın döneminde ki reel durumlarının farklılığı, bu sorunu daha da girift hale getirmektedir.

Fakat genel olarak işletmelerin yaşadığı temel sorunları şu şekilde kategorize edebilmek mümkündür (Deloitte, 2020);

- Azalan ve ne zaman geri döneceği belirsiz talep ve bozulan tedarik zinciri, işletmelerde nakit ve işletme sermayesi sorunları yaratıyor,
- Üreticilere kritik bileşenleri teslim edemeyen tedarikçiler, üretim sürecini geciktiriyor veya durduruyor,
- Tüketici talebindeki gerileme işletmelerin stoklarında yığılmaya neden oluyor ve işletmelerin envanterlerinin temizlenmesi giderek daha da zorlaşıyor,
- İşletmelerin nakit sıkıntısı çeken müşterilerinden alacaklarını zamanında tahsil edilmesinde zorluklar yaşanıyor,
- Kısa vadeli nakit akışı kısıtlamaları nedeniyle tedarikçi ödemelerinde de gecikmeler oluşuyor,
- Ticari hayatın içinde kritik bir rol oynayan ve alacak finansmanı yöntemi olarak kullanılan vadeli çekler bu dönemde nakit akışında yaşanan sıkıntılar sebebiyle ciddi tahsilat sorunlarına yol açıyor,
- Ayrıca vadeli çeklerin işletmeler tarafından teminat gösterilmesi sebebiyle vadeli çeklerin ödenememesi neticesinde finansman sorunları ve bunların hukuki sonuçları doğuyor



COVID-19 salgınına karşı işletmeleri korumak ve söz konusu finansal riskleri asgariye indirmek için Türkiye’de alınan önlemlerin bir kısmı şu şekildedir (Pwc, 2020);

- Kredi Garanti Fonu ("KGF") tarafından verilebilecek kefaletlerin maksimum toplam bakiye tutarı yeniden belirlenerek 250 milyar TL’den 500 milyar TL’ye çıkarılmıştır.
- KGF kefalet desteği KOBİ’ler için 25 milyon TL’den 35 milyon TL’ye; KOBİ tanımını dışında kalan şirketler için ise 250 milyon TL’ye yükseltilmiştir.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından KGF’ye aktarılabilir maksimum toplam kaynak tutarı 25 milyar TL’den 50 milyar TL’ye çıkarılmıştır.
- Kredilerin birinci gruptan ikinci gruba düşmesi için öngörülen 30 günlük gecikme süresi, 17 Mart 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 31 Aralık 2020 tarihine kadar 90 gün olarak uygulanacaktır.
- Finansal kuruluşların özel karşılık ayırması için öngörülen 90 günlük temerrüt süresi, faktoring ve finansman şirketleri için 180 güne, finansal kiralama şirketleri için 240 güne çıkarılmıştır.
- TCMB tarafından mal ve hizmet ihracatçısı firmaların finansmana erişimlerini kolaylaştırmak ve istihdam sürekliliğini desteklemek amacıyla 60 milyar TL limit ile Türk lirası cinsi ihracat ve döviz kazandırıcı hizmetlerreeskont kredisi kullanırılmasına karar verilmiştir:
  - Bu limitin 20 milyar TL Türk Eximbank, 30 milyar TL kamu bankaları, 10 milyar TL ise diğer bankalar aracılığıyla yapılacak kredi kullanımlarına tahsis edilmiştir.
  - Azami 360 gün vadeli olacak kredilere TCMB politika faiz oranı olan bir hafta vadeli repo ihale faiz oranının 150 baz puan altında faiz oranı uygulanacaktır.
- Hazine destekli, KGF kefaleti ile başta KOBİ’ler olmak üzere kurumsal ve ticari şirketlere keşide ettikleri ve edebilecekleri çeklerinin ödenmesi amacıyla “Çek Ödeme Destek Kredisi” kullanılacaktır. Kredi desteği; 3 ay anapara ve faiz ödemesiz, toplam 12 ay vadeli ve yıllık %9,5 faizli olacaktır.
- Başta KOBİ’ler olmak üzere ticari ve kurumsal şirketlere işletme sermayesi ihtiyaçları için "Ekonomik İstikrar Kalkanı Kredi Desteği" sağlanacaktır. Kredi desteği; 3 ay anapara ve faiz ödemesiz, toplam 12 ay vadeli ve yıllık %9,5 faizli

olacaktır ve şirketlerin 2020 yılı Şubat ayı sonu itibarıyla kayıtlı çalışan sayılarında kredi vadesi boyunca azaltma yapmamaları ön koşulu ile kullanılacaktır.

- Finansal kuruluşların özel karşılık ayırması için öngörülen 90 günlük temerrüt süresi, faktoring ve finansman şirketleri için 180 güne, finansal kiralama şirketleri için 240 güne çıkarılmıştır.
- Kredilerin birinci gruptan ikinci gruba düşmesi için öngörülen 30 günlük gecikme süresi, 17 Mart 2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 31 Aralık 2020 tarihine kadar 90 gün olarak uygulanacaktır.

Covid-19 salgını, toplum ve devletlerin bugüne kadar karşılaşmadığı bir şekilde, 21. Yüzyılın ekonomi ve tedavi yöntemleri noktasında yetersiz ve aciz kaldığını çok hızlı sürede ortaya çıkarmıştır. Yetkililer ve araştırmacılar her ne kadar yaz aylarında bu salgının beklenen zirve noktasını yapacağını ve hızlı bir şekilde azalarak gerileyeceğini söyleseler de işin ekonomik kısmının o kadar kolay olamayacağı aşikârdır.

1990'lı yıllarda özellikle SSCB'nin dağılmasıyla küreselleşme büyük bir hızla dünyayı ve dolayısıyla da ekonomileri birbirine bağlı ve bağımlı hale getirdi. Küreselleşmenin bu ekonomik ayağı ile devletler ve şirketler arasında mal, sermaye ve emek likidasyonunun artmasına neden olmuştur. Ülke ve şirketlerin birbirine bu denli yaklaşması ve girift bir ilişki içine girmesi, ana pazarlardan birinde olabilecek bir olumsuzluğun (günümüzde ki Covid-19 benzeri )kısa sürede belki de salgından etkilenmeyen ülkelerin daha fazla etkilenmesi ve birtakım sorunlarla karşı karşıya gelmesi ile sonuçlanacaktır.

Karşılaşılan sorun basit bir mesele değildir. Her ülkenin ve krizin farklı uğraşı metodu vardır. Piyasa mekanizması içinde ortak akılla kurumsal bir reçete çıkartmalı ve krize karşı da aynı mücadele sergilenmelidir.

Şirketlere ürettikleri mal ve hizmete olan talepteki düşüşün büyüklüğü dikkate alınarak, alım garantisi verilir. Alım garantisi ile birlikte şirketlerin hayatiyeti için en önemli problem olan COVID-19 kaynaklı belirsizlik bir ölçüde ortadan kalkar. Peki, kamu kaynağı şirketlere nasıl aktarılmalıdır? Eğer bütün şirketlerin mallarına alım garantisi verilirse, GSYH'nin bir kaç katı büyüklüğünde yönetilmesi imkânsız bir büyüklük ortaya çıkar. Temel ilke şöyle düşünülebilir (TEPAV, 2020):

- Alım garantisi değer zincirinin nihai aşamasındaki şirketler için verilmelidir.
- Bu garantinin verilmesi bazı koşullara bağlanmalıdır: Şirketler normal faaliyetlerini sürdürmeli ya da 'sürdürüyor gibi' davranmalıdır. Farklı bir ifadeyle, istihdamlarını azaltmamaları ve tedarikçilerine ödemelerini yapmaları şartı getirilir. Çalışanların ücretleri ile çek ve/veya senet ödemelerini aksatmamak esastır.
- Stoklanabilir mal üretenlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve mal üretmeye devam etmeleri esastır.
- Stoklanamaz hizmet üretenlerin desteklenmesi daha problemlidir. Burada normal zamanlardaki faaliyet hacmi ile mevcut durumdaki faaliyet hacmi arasındaki farka odaklanmak gerekebilir.

Covid-19 sonrası ile ilgili çok sayıda öngörü vardır. Hayatımızın eskisi gibi olmayacağına yönelik beklentilerde bu öngörülerle örtüşüyor. Özellikle salgına karşı alınan tedbirler nedeniyle hayatımızda kendiliğinden ortaya çıkan yeni durum ve beraberinde beklenen yeni bir hayat tarzı söz konusu.

Aşağıda yapılmasını beklenen düzenlemeler ve genel hayatı etkileyecek öngörülere ait değerlendirmeleri maddeler halinde ifade etmeye çalışılmıştır;

- Yalnız Uzaktan eğitim veren üniversite ve eğitim kurumlarına yönelik yeni düzenlemelere gerek duyulması,
- İşveren ve çalışanlardan bağımsız olarak ortaya çıkan ve genel hayatı etkileyen olaylarda, kısa çalışma, çalışmama, işyerinin kapanması gibi durumlarda devletin ortaya çıkan zararı gidermesi,
- İşveren ve işçiyi benzer salgınların olumsuz etkilerinden koruyan yeni düzenlemelerin ve sigorta uygulamalarının devreye alınması,
- İş ve Sosyal Güvenlik hukukunda uzaktan ve evden çalışmanın artması ile birlikte esnek çalışmaya yönelik yeni düzenlemelerin yapılması,
- Kırtasiyenin azaltılması, işyeri kapatma ve şirket tasfiye sürecinde ortaya çıkan bürokratik uygulamaların kaldırılması. İşveren tarafından faaliyetlerinin dondurulmasına imkân veren yeni düzenlemelerin Vergi ve Ticaret kanununda düzenlenmesi gerekliliği hâsıl olmuştur.

- Meslek odaları, Esnaf, Ticaret ve Sanayi odalarının yeniden yapılanması, amaca yönelik organizasyon yapılarına kavuşturulması ve üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik çözümlere odaklanması gerekmektedir.
- Toplumun genelini etkileyen tüketim alışkanlıklarında öncelikler önemli ölçüde değişecektir.
- Müşteriye bulunduğu yerde daha iyi hizmet sunma arayışlarının artması.
- Çalışma alanlarının yeniden tasarlanması. Sosyal mesafe kuralının tasarımda öne çıkması.
- Varlıkların değeri düşerken şehirden köye göç önemli oranda artacaktır.
- Seyahatler azalacak, turizm, eğlence gibi hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmelerde kapanma ve küçülmeler olacaktır.
- Sağlık ve hijyen ürünleri, bağışıklık sistemini koruyan vitaminler, taze meyve, sebze ve kuru gıdaların tüketiminde artış olacaktır.
- Görece gelişmemiş ülkelerden düzensiz göç hareketlerinde artış ve sosyal hareketlilikler
- Lüks tüketim ve marka bağımlılığında önemli oranda düşüş
- Kalabalık ortamlar, tiyatro, sinema, konser, alışveriş merkezi, çarşı, pazar, lokanta, kafe, kantin gibi yerlerde daha az vakit geçirme
- Paylaşım ekonomisine yönelik faaliyetlerin artması gerekmektedir. Ev ve ofis odalarının kiralanmasından, araçların ortak kullanımına veya kısa süreli araç kiralama artmasına yönelik yeni girişimler kaçınılmazdır.
- Dijital ve analog arasındaki farkın açılacağı yeni bir dönemin başlaması
- Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte veri biliminin önemi artacak.
- Bir üniversite eğitimi, bir uzmanlık anlayışı yerine birden fazla üniversite eğitimi ve birden fazla uzmanlık kavramı gelişecek.
- Temel becerileri geliştirmeye yönelik eğitimlerin öneminin artma

#### 4. SONUÇ

2020 itibariyle şiddetini ve etkisini giderek artıran salgın, beraberinde yapısal sorunları da getirmektedir. Bu sorunlar yapısaldir çünkü, geleneksel aksiyonların işe yarayamayacağı ve farklı argümanların kullanılması gerekliliği tüm dünya genelinde kabul edilmektedir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu, salgın sürecinde tüm ana akım hususlarda farklı metotlar arayan ve proaktif hamleler sergileyen ülkelere, tedricen yeni normal adımlarına geçmektedir. Bu süreçlerde klasik çözümler ve yorumların sonuç getirmeyeceği ve sadece vakit kaybı olması gerçeği apaçık ortadadır.

Çalışma özelinde girişimciler, liderler ve işletmeler için ifade edilmeye çalışılan yönetim ve intibak önerileri, salgın sürecini başarılı ile yöneten ülke aksiyonları ile örtüşmektedir. Bu sayede uluslararası düzlemde uygulanan aksiyon setlerinin oluşturulması konusu önem kazanmaktadır. Salgın dönemlerinde topyekûn bir başarının inşası için standart uygulamalara olan ihtiyaç; ekonomik, siyasi ve sosyal alanlarda görece daha önemli hale gelmektedir. Çünkü insan hayatının alışılmış ya da yakın standartlarda devam edebilmesi için, önlem tedbirlerinin ekonomik, siyasi ve sosyal düzlemlerden başlanarak alınması gereklidir.

Girişimcilik kültürünün temelinde yer alan zor süreçlerde de fırsat oluşturma nosyonu, bu dönemler için tam bir uygulama düzlemi imkânı vermektedir. Yine liderlik aksiyonlarının, dengede ilerleyen süreçlerden ziyade daha dalgalı ve sallantılı dönemlerde önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Her seviyede faaliyet gösteren işletmeleri hatta tüm devletleri derinden etkileyen salgın ve beraberinde getirdiği dışsallıklar, farklı bakış açıları ve farklı uygulamalar ile olabildiğince az zararla atlatılmaya çalışılmalıdır. Asıl amaç; bu süreci hasar almadan değil, olabildiğince az hasarla atlatmak olmalıdır. Aksi bir beklenti, motivasyon kaybı ve yeniden odaklanamama sorununa neden olabilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Coşkun, A. (2011). Küresel Krizin Girişimcilik Üzerine Etkisi: Piyasaya Yeni Giren Firmalar Açısından Ülke Karşılaştırması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 0, Sayı: 2, s. 129-130
- Güredin, E. (2010). Denetim ve güvence hizmetleri (13. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Jelena Erić Nielsen, V. S.-A. (2020). Promoting Entrepreneurship in HEIs: Leading and Facilitating University Spin-Off Ventures. N. Alfrević içinde, *Handbook of Research on Enhancing Innovation in Higher Education Institutions* (s. 216-238). IGI Global.
- Karakaya, G. Covid-19 Gündeminde İşletme Sürekliliği Ve Bağımsız Denetim İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 14-29.
- Kaygın, E. & Güven, B. (2015). Girişimci Olmayı Belirleyen Faktörler. *Girişimcilik: Temel Kavramlar, Girişimcilik Türleri, Girişimcilikte Güncel Konular*, 1. Baskı, Siyah İnci Akademi Yayınları.
- Kolektif House*. (2020, nisan 2). *Kolektif House*: <https://kolektifhouse.co/komag/sectorler-pandemiden-nasil-etkilendi-ve-girisimcileri-neler-bekliyor/> adresinden alınmıştır
- Satınalma Dergisi*. (2020). Nisan 17.04.2020, 2020 tarihinde <https://satinalmadergisi.com/covid-19-surecinde-girisimcilerin-surec-yonetimini-ve-beklentileri-arastirildi/> adresinden alındı
- Şimşek, M. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya.
- Ünsal, S. (2020, Nisan 17). <https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/serkan-unsal/salgin-doneminde-girisimcilere-tavsiyeler-6190486> adresinden alınmıştır
- <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/financial-advisory/articles/COVID-19-un-isletmelere-olan-finansal-etkileri.html>, Erişim Tarihi: 07.07.2020
- <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/danismanlik/sirket-birlesmeler-ve-satinalmalar/covid-19-gunlerinde-likidite-yonetimi.pdf#page=3>, Erişim Tarihi: 01.06.2020

<https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri/>, Erişim Tarihi: 08.07.2020

<https://tepav.org.tr/upload/files/1585023057>  
6.Covid\_19un\_Ekonomik\_Sonuclarini\_Yonetebilmek\_Icin\_Ne\_Yapilabilir.pdf,  
Erişim Tarihi: 27.06.2020

<https://medium.com/@egecancanko/pandemi-d%C3%B6neminde-giri%C5%9Fimlerin-deste%C4%9Fi-914cb76c84e4>, Erişim Tarihi: 06.06.2020