

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**COVID-19 PANDEMİ KRİZİNDE BİLİŞİM ŞİRKETLERİNİN
STRATEJİ SEÇİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

FUNDA ÇAMLICA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKARA - 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 21 / 05 / 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Funda ÇAMLICA

Öğrencinin Numarası:21910546

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Yönetimi

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Tez Başlığı: COVID-19 Pandemi Krizinde Bilişim Şirketlerinin Strateji Seçimi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 122 sayfalık kısmına ilişkin, 21 / 05 / 2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %6.'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 21 / 05 / 2021

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

.....

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında en büyük katkıyı, eğitim, iş, siyaset ve toplum hayatındaki her alanda kadın-erkek fırsat eşitliğini sağlayarak yapmış olan Türkiye Cumhuriyeti Kurucusu Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK'e saygı ve minnetle teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam süresince bana destek olan, yönlendirmeleri ve tavsiyeleri ile beni motive eden, donanım ve tecrübesi ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince öğrenmenin kıymetini bir kez daha anlamamı sağlayan, akademik çalışmalar konusunda beni cesaretlendiren Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN ve Doç. Dr. Soner GÖKTEN başta olmak üzere İşletme Ana Bilim Dalı'ndaki kıymetli hocalarıma teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecimin büyük bir kısmında birlikte yol aldığımız, hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu aşamada da desteğini esirgemeyen kıymetli eşim Mehmet Ali ÇAMLICA'ya teşekkür ederim.

ÖZET

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19'un yayılması, politika yapıcıların dikkatini öncelikli olarak insanların hayatlarını kurtarmaya odaklamıştır. İnsan hayatını öncelikli olarak tehdit etmesi ile pandemi krizi aynı zamanda, potansiyel olarak yıkıcı toplumsal ve ekonomik sonuçlarla birlikte küresel ölçekte firmaların hayatta kalmasını da tehdit etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 küresel salgını nedeni ile yaşanan pandemi krizinin sebep olduğu zor ekonomik koşullarda bilişim teknolojisi firmalarının karşılaştıkları baskı, tehdit ve fırsatlar sonucunda benimsedikleri stratejileri belirlemek ve benimsenen stratejileri değerlendirmektir.

Çalışmada, strateji ve kriz literatürü temelinde, bilişim firmalarının pandemi krizine karşı verdikleri stratejik tepkiler, firmaların çevresel koşulları ve krizden nasıl etkilendikleri gibi bilgilerin tanımlanmasına yardımcı olacak ön bilginin toplanması amaçlanan, keşfedici araştırma niteliği taşıyan bir anket çalışması ve firmaların verdikleri stratejik tepkilerin anlaşılmasına yardımcı olacak bilgilerin elde edilmesi amaçlanan bir mülakat çalışması olmak üzere iki farklı veri toplama yöntemi incelenerek tartışılmaktadır.

Çalışmanın sonucunda pandemi krizine karşı verilen stratejik yanıtlar belirlenmiştir. Bulgular, bilişim firmalarının krizlere karşı stratejik farkındalıklarının düşük olduğunu ve verilen stratejik yanıtların çok çeşitli olmadığını göstermektedir. Firmaların bir krizle başa çıkmak için hemen hemen aynı yaklaşımları izlediği görülmüştür. Firma büyüklüklerinin önemli bir rol oynamadığı, firmaların büyük bir çoğunluğunun krizin sebep olduğu ekonomik olumsuzluklardan neredeyse hiç etkilenmediği ve yeniden düzenleme/yapılanma temelinde olmak üzere yoğunlukla istikrar stratejisi izlediği tespit edilmiştir. Firmaların faaliyet alanlarını değiştirmeye yönelik ilişkili ürün çeşitlendirmesi stratejisi izlemeye eğilimli oldukları yönündeki bulgular da sonuç ve öneriler bölümünde değerlendirilmiştir.

Bu yanıtlar ışığında, bilişim firmalarının bu tür küresel krizlerin sebep olduğu belirsizlik durumu ile nasıl baş edebilecekleri konusunda yol haritası sağlaması amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: stratejik yönetim, kriz yönetimi, COVID-19 pandemi krizi, strateji seçimi

ABSTRACT

The spread of COVID-19 disease, which affects the whole world, has focused the attention of policy makers primarily on saving people's lives. With its primary threat to human life, the pandemic crisis also threatens the survival of firms on a global scale, with potentially devastating social and economic consequences.

The aim of this study is to determine the strategies adopted by information technology companies as a result of the pressure, threats and opportunities they face in the difficult economic conditions caused by the pandemic crisis due to the COVID-19 global epidemic that emerged in 2019 and to evaluate the adopted strategies.

In the study, strategic responses of IT companies to the pandemic crisis are examined and discussed by two different data collection methods on the basis of strategy and crisis literature: An exploratory research survey, which aims to collect preliminary information that will help define information such as the environmental conditions of the companies and how they are affected by the crisis and an interview study, which aims to obtain information that will help to understand the strategic responses of the companies.

As a result of the study, strategic responses to the pandemic crisis were determined. The findings show that the strategic awareness of the companies serving in the IT sector is low and the strategic responses given are not very diverse. It has been observed that companies follow almost the same approaches to deal with a crisis. It has been determined that firm sizes do not play an important role in the approaches to the crisis, the majority of the firms are almost not affected by the economic negativities caused by the crisis, and they mostly follow a stability strategy on the basis of reorganization/restructuring. Findings that companies tend to follow a related product diversification strategy to change their fields of activity are also evaluated in the conclusion and recommendations section.

In the light of these answers, it is aimed to provide a roadmap on how information companies can cope with the uncertainty caused by such global crises.

Key Words: strategic management, crisis management, COVID-19 pandemic crisis, strategy choice

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. STRATEJİK YÖNETİM	2
1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi	4
1.2. Stratejik Yönetim Düzeyleri	5
1.2.1. Kurumsal düzeyde strateji	6
1.2.2. İşletme düzeyinde strateji	7
1.2.3. Fonksiyonel / İşlevsel düzeyde strateji	7
1.3. Stratejik Yönetim Süreci	7
1.3.1. Strateji formülasyonu	9
1.3.1.1. Vizyon ve Misyon Bildirileri Geliştirmek	9
1.3.1.2. Çevre Analizi	10
1.3.1.2.1. SWOT Analizi	11
1.3.1.2.1.1. Dış Çevre Analizi	12
1.3.1.2.1.2. İç Çevre Analizi	13
1.3.1.2.2. Porter'ın 5 Güç Modeli	13
1.3.1.2.3. PEST Analizi	16
1.3.1.2.4. Kıyaslama (Benchmarking)	17
1.3.1.2.5. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)	17
1.3.1.3. Uzun Vadeli Hedefler Belirlemek	18
1.3.1.4. Strateji Üretme, Seçme ve Değerlendirme	18
1.3.2. Strateji uygulama	19
1.3.3. Strateji değerlendirme	20
1.4. Kurumsal Stratejiler	20
1.4.1. Büyüme stratejileri	21
1.4.1.1. Bütünleşme Stratejileri	22

1.4.1.1.1.	Yatay Entegrasyon (Bütünleşme) Stratejisi	22
1.4.1.1.2.	Dikey Entegrasyon (Bütünleşme) Stratejisi	23
1.4.1.2.	Çeşitlendirme Stratejileri	23
1.4.1.2.1.	İlişkili/İlgili Çeşitlendirme	24
1.4.1.2.2.	İlişkisiz/İlgisiz Çeşitlendirme	24
1.4.2.	İstikrar stratejileri	25
1.4.3.	Küçülme stratejileri	25
1.4.3.1.	Tasarruf Stratejileri	26
1.4.3.2.	Tasfiye Stratejileri	27
2.	KRİZ YÖNETİMİ	28
2.1.	Kriz Yönetimi Süreci	32
2.2.	Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi	34
2.3.	Krizlere Karşı Verilen Stratejik Yanıtlar	36
2.3.1.	Büyüme ve Büyümenin Yeniden Yapılandırılması	37
2.3.1.1.	Birleşme ve Satınalmalar	38
2.3.1.2.	Dikey Entegrasyon	39
2.3.2.	Stratejik Ortaklıklar ve İş Birlikleri	39
2.3.3.	Stratejik Yenilenme	40
2.3.3.1.	Yeniden Düzenleme/Yapılanma	40
2.3.4.	İstikrar	41
2.3.5.	Küçülme	42
2.3.6.	Çıkış	43
2.3.7.	Pazarlama Tepkileri	44
2.4.	Teknoloji Firmalarının Krizlere Karşı Verdikleri Stratejik Yanıtlar	46
2.5.	COVID-19 Pandemi Krizi	48
2.5.1.	COVID-19 Salgınının Ekonomi Üzerindeki Etkisi	53
2.5.2.	COVID-19 Pandemi Krizine Karşı Verilen Stratejik Yanıtlar	59
3.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	63
3.1.	Araştırma Amacı ve Önemi	77
3.2.	Araştırma Soruları	77
3.3.	Araştırmanın Örneklemi	79
3.4.	Araştırmanın Kısıtları	79
3.5.	Bulgular	79
3.5.1.	Anket Verilerinden Elde Edilen Araştırma Bulguları	79

3.5.2. Mülakat Verilerinden Elde Edilen Araştırma Bulguları.....	108
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	117
5. KAYNAKLAR.....	123
6. EKLER	161
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket	161
EK 2: Araştırmada Kullanılan Mülakat.....	172
EK 3: Mülakatlar	175



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Teknoloji firmalarının krizlere karşı verdikleri stratejik yanıtlar	47
Tablo 2: Türkiye'de 11 Mart 2020-31 Aralık 2020 Tarihleri Arası Alınan Tedbirler	49
Tablo 3: Grup Şirketlerin Pandemi Dönemi Girişimleri	56
Tablo 4: Dünya genelindeki bazı şirketlerin COVID-19 salgınının neden olduğu krize karşı verdikleri stratejik yanıtlar	59
Tablo 5: Tema Analizi-1.....	69
Tablo 6: Tema Analizi-2.....	73
Tablo 7: Katılımcı şirketlere genel bakış.....	80
Tablo 8: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörde gözlemlenen ve yaşanan stratejik değişiklikler	104
Tablo 9: Mülakata katılan görüşmeci ve firmalarının özellikleri	109
Tablo 10: Stratejik yanıtların kombinasyonu	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreç Modeli	8
Şekil 2: SWOT	11
Şekil 3: Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç	14
Şekil 4: PEST	16
Şekil 5: Ansoff Matrisi.....	22
Şekil 6: Kurumsal Kriz Türleri	30
Şekil 7: Normatif Bir Kriz Yönetimi Süreci Modeli	33
Şekil 8: Türkiye'de COVID-19 Vakaları	52
Şekil 9: Türkiye'de COVID-19 Ölümleri.....	53
Şekil 10: Firmaların yerleşke dağılımları.....	82
Şekil 11: COVID-19 salgını öncesinde şirketlerin teknolojik altyapısının uzaktan çalışmaya uygunluğu	82
Şekil 12: Uzaktan çalışma uygulaması	83
Şekil 13: Şirketlerin gelirlerinde önemli ölçüde düşüş meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	84
Şekil 14: Şirketlerin gelirlerindeki düşüş şiddeti	85
Şekil 15: Şirketlerin devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanıp yararlanmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar	86
Şekil 16: Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanma şiddeti	87
Şekil 17: Kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulaması	88
Şekil 18: İşten çıkarma aksiyonu	89
Şekil 19: Şirketlerin teknolojik altyapıları için ek yatırım yapıp yapmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlar	90
Şekil 20: Teknolojik altyapı yatırımlarının şiddeti	90
Şekil 21: Şirketlerin AR-GE yatırımı yapıp yapmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlar.....	91
Şekil 22: AR-GE yatırımlarının şiddeti	92
Şekil 23: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	92
Şekil 24: Faaliyet gösterilen pazarlarda meydana gelen azalma şiddeti	93
Şekil 25: Şirketlerin eğitim bütçelerinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	94

Şekil 26: Eğitim bütçesinde meydana gelen azalma şiddeti	95
Şekil 27: Şirketlerin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	96
Şekil 28: Yeni iş alma potansiyelinde meydana gelen azalma şiddeti.....	97
Şekil 29: Şirketlerin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	98
Şekil 30: İş geliştirme yatırımlarında meydana gelen azalma şiddeti.....	99
Şekil 31: Şirketlerin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar	100
Şekil 32: Pazarlama faaliyetlerinde meydana gelen azalma şiddeti.....	100
Şekil 33: Şirketlerin paydaşlar arasında yeni iş birliklerinin söz konusu olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar	101
Şekil 34: Paydaşlar arasındaki yeni iş birlikleri.....	102
Şekil 35: Şirketlerin yeni iş fırsatlarının oluşup oluşmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar	102
Şekil 36: Yeni iş fırsatları	103

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BA	: British Airways (İngiliz Havayolları)
BBC	: British Broadcasting Corporation (Britanya Yayın Şirketi)
B2B	: Business to Business (İşletmeden İşletmeye)
BT	: Bilişim Teknolojileri
COVID-19	: Coronavirus disease 2019 (Koronavirüs Hastalığı 2019)
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
IATA	: International Air Transport Assosiacion (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IT	: Information Technology
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SARSCoV-2	: Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu Koronavirüsü 2)

GİRİŞ

Çalışmanın yapıldığı sırada, pandemi krizi tüm dünyadaki kişi ve kurumların hayatlarını etkilemeye devam etmektedir. COVID-19 yayılmaya devam ederken, giderek daha fazla hükümet, insanların hayatlarını kurtarmak için kısıt ve yasaklamalar gibi güçlü önlemler uygulamaktadır. Bu önlemlerle, ulusal sağlık sistemlerinin kapasite aşımını önlemek ve COVID-19'un yayılmasını yavaşlatmaya katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Aynı zamanda bu önlemler, küresel çapta tüm sektörlerdeki firmaların sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Alınan önlemlerden dolayı, daha önceki krizlerde yaşanan büyük ekonomik durgunlukların yanı sıra, hane halkı gelirleri düştüğünden ciddi toplumsal yansımaların da olduğu gözlemlenmektedir. Siyasi ve ekonomik koşulların özellikle istikrarsız olduğu kırılmalı bir zamanda pandemi krizinin şirketleri ve toplumları vurduğu düşünüldüğünde, daha da yıkıcı etkileri olabilir. Bu nedenle, mevcut kriz, şirketlerin COVID-19 salgını gibi krizlere nasıl etkili bir şekilde yanıt verebileceklerine dair önemli soruları gündeme getirmektedir.

Strateji, yöneticilerin iş hedeflerine ulaşmak için kullandıkları eylem planı ve beklenmedik olayların meydana gelmesiyle ilgili acil eylemleri içerir (Tien, 2020). Bu nedenle, kurumsal stratejiler planlı faaliyetleri (önceden belirlenmiş stratejiler) ve öngörülemez koşullara (planlanmayan stratejiler) gerekli tepkileri içerir (De Kluyver, 2000).

Bu çalışmanın vurgusu, örgütler tarafından pazar payını veya karlılığı artırma amacı güdülen stratejilerin üretilmesi, seçilmesi ya da uygulanmasından ziyade pandemi krizinin meydana getirdiği belirsizlik durumunda olayların kontrol edilmesi ve yönetilmesi amacıyla izlenen stratejiler üzerinedir.

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetim düşüncesinin evrimi, stratejik yönetim düzeyleri, stratejik yönetim süreci ve kurumsal strateji türleri ile ilgili literatür incelenmektedir.

1. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde kelimenin kökeninin Eski Yunanca'ya dayandığı görülmektedir. Eski Yunanca'da ordu anlamına gelen stratós ile sürmek ve sevk etmek anlamına gelen ágō kelimelerinin birleşiminden oluşan, kumandan/general anlamına gelen stratēgós kelimesinden türetilmiş olan ve kumandanlık anlamına gelen stratēgia kelimesi, Fransızca anlamı ordu yönetme sanatı olan stratégie kelimesinin kökenini oluşturmaktadır (Etimoloji Türkçe).

Türk Dil Kurumu, strateji kelimesini “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş.” olarak tanımlamaktadır.

Askeri literatürde zafer amacı güdülen operasyon ya da harekât öncesi kaynakların en ekonomik ve etkin şekilde planlanması ve yönetilmesi (Ülgen ve Mirze, 2007) anlamında kullanılan strateji kelimesi, genel anlamda bir örgütün hedeflerine ulaşmak için sahip olduğu her enstrümanı kullanması ve gereken her tedbiri alması ifade edilmektedir (Erkut, Pamuk ve Ülengin, 1997).

20. yüzyılın ikinci yarısında işletme yönetimi literatüründe kullanılmaya başlanan strateji kelimesi bu alanda da örgütün rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi amacı ile sahip olduğu kaynakları kullanması ve örgüt-çevre ilişkisinin düzenlenmesi anlamı ifade etmektedir (Dinçer, 2007).

Beard ve Dess'e göre (1981), strateji örgütleri incelerken kullanılan en geniş ve en karmaşık kavramlardan biridir. Hofer ve Schendel (1978), iş stratejisi kavramı için yapılan tanımlar üzerinde yapmış oldukları karşılaştırmada iş stratejisi kavramının genişliği, strateji bileşenleri ve strateji oluşturma sürecinin kapsayıcılığı konusunda anlaşmazlık olduğunu tespit etmişlerdir. İş hayatı ile ilişkilendirilen strateji kavramı ile ilgili en eski tanım Von Neumann ve Morgenstern'in Theory of Games and Economic Behavior adlı kitabında yer almaktadır (Bracker, 1980). Von Neumann ve Morgenstern (1947), stratejiyi bir firmanın belirli duruma göre kararlaştırdığı bir dizi eylem olarak tanımlamaktadır. Chandler (1962), stratejinin yapıyı takip ettiği önermesini geliştirmiştir ve stratejiyi örgütün uzun vadede amaç ve hedeflerini belirlemesi aynı zamanda nüfusun, milli gelirin ve teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan ihtiyaçlar ve fırsatlar gibi yeni çevresel faktörlere yanıt vermek olarak

tanımlamaktadır. Ansoff (1965), stratejinin bir kural olduğunu, ürün kapsamı, pazar boyutu, rekabet avantajı vb. kararları almak için kullanıldığını belirtmektedir.

Strateji en basit haliyle belirli bir süre içinde belirli bir sonuca yönelik çok özel bir eylem planıdır (Andrews, 1971). Mintzberg (1987), stratejik yönetim alanının strateji için tek bir tanıma güvenmeyi göze alamayacağını söyleyerek aşağıdaki beş tanımı öne sürmektedir.

1. Plan: Strateji bilinçli olarak tasarlanan bir eylem planıdır. Stratejilerin eylemlerden önce planlanması ve bir amaç doğrultusunda geliştirilmesi şeklinde iki temel özelliği mevcuttur.
2. Manevra: Örgütler kendilerini etkilemek pahasına rakiplerinin önüne geçmek amacı ile plan yapabilir. Strateji bir planın yanı sıra tasarlanmış bir manevra olabilir.
3. Desen: Plan olarak tanımlanan stratejinin sonucunda ortaya çıkan davranışı kapsamak üzere, strateji aynı zamanda eylem akışındaki bir desen olarak tanımlanabilir.
4. Konum: Örgütün pazardaki konumu ile ilgilidir. Strateji, örgütün iç ve dış çevresi ile olan eşleşmedir.
5. Bakış Açısı / Perspektif: Örgütün paydaşları tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Strateji bir kavramdır.

Strateji, rekabetçi bir çevre ile etkileşim halinde olan örgütün hedeflerine ulaşabilmek için izleyeceği plandır. Stratejiler örgütün bulunmak istediği konuma nasıl gidileceğinin tanımlanmasıdır (Daft, 2015).

Stratejik yönetim, akademik alanda geliştirilen iş stratejisi kavramlarının doğrudan örgütsel uygulaması olarak tanımlanabilir. Yani stratejik yönetim, bir örgütün hedefe ulaşmak amacı ile kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak için iç ve dış çevresinin analizini gerektirir (Bracker, 1980).

Stratejik yönetim, örgütlere değişimi öngörme ve bunlarla başa çıkma becerilerini geliştirmeleri için bir çerçeve sağlaması, hedeflere ulaşmak amacı ile bir prosedür tanımlanması ve belirsiz ortamlar ile başa çıkma yeteneğinin geliştirilmesi konusunda yardımcı olabileceği için büyük öneme sahiptir (Bracker, 1980).

Çevrede olup bitenlere tepki göstermek ya da uyum sağlamak yerine geleceğe yön vermek amacını güden bir yönetim olan stratejik yönetim daha önce uygulanan yöntemlerin sonuçlarının değerlendirildiği proaktif bir yönetimdir (Ertuna, 2008).

Stratejik yönetim, bir örgütün çevre analizi, strateji oluşturma, stratejik enstrümanların değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi gibi yönetsel karar ve faaliyetlerini içermektedir (Wheelen ve Hunger, 1995). Kararların örgütün üst yönetim kadrosu tarafından alınması sebebi ile daha çok bir üst yönetim fonksiyonu olduğu söylenebilir.

1.1. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi

Askeri anlamda epey geçmişe sahip olan stratejik düşünce, yönetim dünyasında 1960'lı yıllarda çalışılmaya başlanmıştır (Ansoff ve McDonnell, 1990; Rumelt, Schendel ve Tecee, 1994).

Barca (2005; 2009), stratejik yönetim düşüncesinin gelişim sürecini detaylandığı çalışmada stratejik yönetim yaklaşımlarını dönemselleştirerek 1960-1980 yılları arasını stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980-1990 yılları arasını rekabet stratejisi dönemi ve 1990 ve sonrasını temel yetkinliklere dayalı strateji dönemi olarak ele almaktadır.

Drucker (1946), Concept of Corporation kitabında hedef belirlemenin önemine vurgu yapmakta, Chandler (1962), Structure and Strategy kitabında stratejinin yapıyı izlediğini öne sürerek, örgütlerin önce stratejilerine karar vermeleri gerektiğini öne sürmektedir (Barutçugil, 2013). Drucker ve Chandler'ın yanı sıra Selznick, Ansoff ve Andrews'i strateji alanında çalışmalar yürüten öncüler olarak ifade edebiliriz. Barca'ya göre (2005), bilimsel olarak stratejik düşüncenin ilk kez ifade edildiği yayın olan Chandler'ın (1962) Strategy and Structure isimli eserinin ardından Selznick'in (1957) çevresel belirsizlik çalışmaları ile tekrar harmanlanan strateji fikri ile Andrews, Christensen, William ve Learned (1973)'ün Business Policy: Text and Cases eseri ortaya çıkmıştır.

İlk stratejik düşünce akımı 1960-1980 yılları arasında SWOT Analizi, Senaryo Analizi, Boşluk (Gap) Analizi, BCG Matrisi gibi analiz tekniklerinin geliştirildiği ve stratejinin planlı bir şekilde nasıl formüle edileceği konusunda önemli girişimlerde bulunulduğu dönemdir (Barca, 2009).

Yönetim problemlerine cevap aranması yönünde faydacı bir alandan ziyade, stratejik yönetimin akademik anlamda bir disipline doğru kaymasında stratejik süreç yaklaşımı kavramı ve bakış açısı büyük katkı sağlamaktadır (Bowman, Singh ve Thomas, 2002).

Stratejik yönetim süreci yaklaşımının geliştirilmesine öncülük eden Mintzberg (1978) yayınladığı Patterns in Strategy Formulation makalesinde stratejilerin nasıl olması gerektiği yerine nasıl geliştirilmesi gerektiği konusu üzerinde incelemeler ve çalışmalar yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır (Barca, 2005).

1980’li yıllarda, 1970’li yılların süreç yaklaşımının korunması ile birlikte, ekonomi biliminin beslediği stratejik çalışmalar gündem olmaya başlamıştır (Barca, 2005). Stratejiyi bir plandan çok bir örgütün rakipleri ile nasıl rekabet ettiği bakış açısı ile değerlendiren Porter (1980; 1985), Competitive Strategy ve Competitive Advantage adlı eserlerinde rekabet kavramını odağına almakta ve pozisyon okulu yaklaşımını ortaya koymaktadır. Maliyetlerin düşürülerek, ürün ya da hizmet farklılaştırarak veya bu stratejilerden birinin farklı pazarlara uygulanmasıyla yüksek düzeyde performans sağlanabileceği fikrini ortaya atan Porter, örgüt stratejisi kavramını somut bir hale getirmiş ve stratejik yönetime büyük katkıda bulunmuştur (Barca, 2005). Aynı zamanda Porter (1979; 1980; 2008b), örgüt çevresinin nasıl ele alınması ile ilgili çalışmalar ortaya koyarak örgüt çevresini oluşturan beş gücü ve bu güçlerin detaylı olarak nasıl ele alınması ve incelenmesi gerektiği ile ilgili analiz ve teknikleri ortaya koymuştur (Barca, 2005).

Örgütlerin çevresi kadar kaynak, yetkinlik ve yeterliliklerinin de rekabet avantajı elde etmek açısından stratejik anlamda öneminin olduğunu öne süren Wernerfelt (1984), kaynaklara dayalı okulu gündeme getirmiştir. Dış çevrenin örgüt stratejisi geliştirilmesindeki öneminin yanı sıra örgütün kaynak, yetkinlik ve yeterliliklerinin de önemini savunan bu görüş, Barney’nin, 1991’de yayınlanan Resource-Based View of the Firm ve Peteraf’ın 1993’te yayınlanan The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view çalışmaları ile zenginleştirilmiştir. Örgütlerin dışarıdan içeriye doğru strateji geliştirilmesi yerine içeriden dışarıya doğru strateji geliştirilmesinin gerekliliğini savunan Hamel ve Prahalad 1993’te yayınlanan The core competence of the Corporation adlı çalışmalarında kaynak temelli okulun pozisyon okuluna alternatif olduğunu dile getirmişlerdir.

1.2. Stratejik Yönetim Düzeyleri

Bir eylem planı, ne elde edileceği (amaçlar) ve nasıl gerçekleştirileceği (araçlar) şeklinde iki yönden ele alınabilir (Nickols, 2016). Literatürde yaygın olarak en az üç strateji ve planlama düzeyi kabul edilmektedir:

- Kurumsal düzey

- İşletme düzeyi
- Fonksiyonel/işlevsel düzey

Stratejik düşünme, planlama ve yönetim her üç düzeyde de mevcuttur (Vancil ve Lorange, 1975; Nickols, 2016).

Fonksiyonel/işlevsel stratejiler kısa vadelidir ve örgütte bulunan birimlerin faaliyet alanlarını kapsar, işletme düzeyindeki stratejiler örgütün iş birimleri ile ilgilidir ve belirli bir iş alanında nasıl rekabet edileceğini kapsar, kurumsal stratejiler ise uzun vadeli üst düzey stratejilerdir ve örgütün sektörde nasıl varlığını koruyacağı ve rekabet edeceğini kapsar (Byars, 1987). Kavramsal olarak, kurumsal düzeydeki ve işletme düzeyindeki stratejiler, sırasıyla, örgüt stratejilerindeki sektörler arası ve sektör içi stratejilere karşılık geldiği görülmektedir (Beard ve Dess, 1981).

Hatipoğlu (2011), kurumsal düzeyde alınan stratejik kararların işletme düzeyindeki ve fonksiyonel/işlevsel düzeydeki stratejileri bağlayıcı nitelikte olduğunu ve örgüt başarısının stratejilerin, bu üç düzey göz önünde bulundurularak planlanması ve gerçekleştirilmesine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Bu çalışmada kurumsal stratejiler ele alınacaktır.

1.2.1. Kurumsal düzeyde strateji

Kurumsal düzeyde stratejiler, ürün pazarlarının veya endüstrilerin seçilmesi ve bunların arasında kaynakların tahsis edilmesini ifade etmektedir (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Andrews, Christensen, Guth ve Learned, 1973; Rumelt, 1974; Hofer ve Schendel, 1978). Kurumsal düzeyde bir strateji, bir örgütün amaçlarını veya hedeflerini belirleyen ve ortaya koyan, bu hedeflere ulaşmak için temel politikalar ve planları üreten, şirketin izleyeceği iş alanını, olan ya da olması gereken ekonomik ve insani örgütlenme türünü tanımlar (Andrews, 1971). Kurumsal düzeyde bir strateji, bir işletmenin farklı ürün pazarında rekabet eden bir grup farklı iş alanını seçerek ve yöneterek rekabet avantajı elde etmek için attığı adımları belirtir (Ireland, Hoskisson ve Hitt, 2011).

Birden fazla işletme ya da iş gruplarını bünyesinde barındıran bir örgütün stratejisi, örgütün yatırım yapacağı iş alanı, bünyesinde barındırdığı işletme ya da iş gruplarına kaynakların dağıtımı gibi kararları içermesi dolayısı ile kurumsal stratejiler için iyi bir örnektir (Dinçer, 1998).

1.2.2. İşletme düzeyinde strateji

İşletme düzeyindeki stratejiler, bir örgütün dahil olduğu endüstride nasıl rekabet edeceği ile ilgilenir (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Andrews vd., 1973; Rumelt, 1974; Hofer ve Schendel, 1978). Rekabet avantajı ve örgütü rakiplerinden farklı kılan yeterlilikleri işletme düzeyindeki stratejilerin en önemli bileşenleridir (Hofer ve Schendel, 1978).

Kurumsal strateji doğrultusunda belirlenen ve fonksiyonel/işlevsel stratejilere rehber niteliği taşıyan işletme stratejileri, işletmenin bulunduğu endüstride hangi faaliyetleri yürüteceği ile ilgilidir (Dinçer, 1998). İşletme düzeyindeki bir strateji, örgütün bulunduğu endüstrideki rekabetçi avantajını koruması ya da güçlendirmesine odaklanır (Özen, 2019).

1.2.3. Fonksiyonel / İşlevsel düzeyde strateji

Örgütün birimleri ile ilgili kararları kapsayan fonksiyonel/işlevsel stratejiler, kaynakların verimliliğinin maksimuma çıkarılması, birimler arası koordinasyonun sağlanması gibi konuları kapsar (Dinçer, 1998). Fonksiyonel/işlevsel düzeydeki bir stratejinin temel amacı, işletme düzeyindeki stratejileri desteklemektir (Özen, 2019).

Fonksiyonel stratejik yönetim düzeyinde strateji formülasyonu, her bir fonksiyonel bölüm (pazarlama, finans, üretim, Ar-Ge, vb.) için amaç ve hedeflerin belirlenmesini, amaç ve hedeflere ulaşmak için her bölüm tarafından uygulanacak eylemlerin nitelik ve sırasını belirlemeyi içerir (Vancil ve Lorange, 1975). Örgütün her bir bölümü, bölüm stratejisini uygulamak için bir dizi uygulanabilir eylem programı geliştirir (Vancil ve Lorange, 1975).

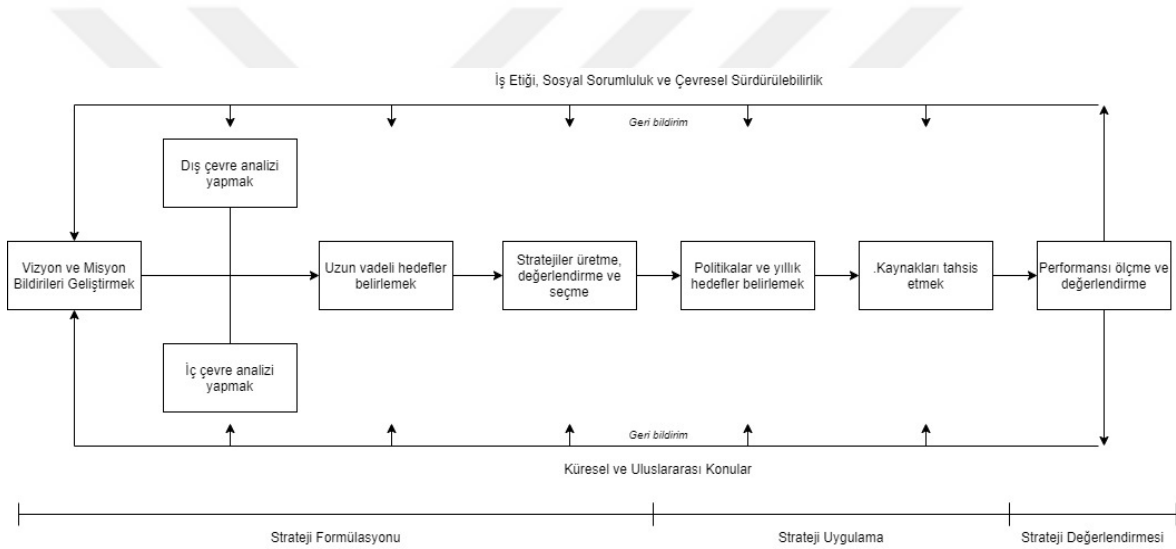
1.3. Stratejik Yönetim Süreci

Bir firmanın en iyi stratejiyi izlediğinden emin olmak genellikle zor olsa da hataların yapılma olasılığını azaltmak mümkündür (Barney ve Hesterly, 1996). Bir firmanın bunu yapmasının en iyi yolu stratejisini dikkatli ve sistematik olarak seçmesi ve stratejik yönetim sürecini takip etmesidir (Barney ve Hesterly, 1996). İyi ya da kötü, stratejik kararların büyük, çok işlevli sonuçları ve bir firma üzerinde kalıcı etkileri vardır (David, 2010).

Stratejik yönetim sürecinin normatif bir modeli üzerinde makul bir fikir birliği vardır (Preble, 1997). Stratejik süreç üç ana faaliyet alanına ayrılabilir: stratejik formülasyon, stratejik uygulama ve stratejik değerlendirme (David, 1987; Thompson ve Strickland, 1978; Thompson ve Martin, 2005).

Literatürde yer alan stratejik yönetim sürecinin adımları temel olarak aynı olsa da birtakım farklılıklar mevcuttur. Bu çalışmada, David'in (2011) "Strategic Management: Concepts and Cases" kitabında yer alan çalışması referans alınmakta ve bu çalışmada belirlenen adımlar detaylandırılmaktadır.

Strateji formülasyonu, örgütün gelecekteki yönünü belirlemekle ilgilidir ve planlama literatüründe büyük ilgi görmüştür (Hofer ve Schendel, 1978; Miller ve Friesen, 1978; Mintzberg, 1978; Bourgeois, 1980; Fahey ve Christensen, 1986). Strateji formülasyonu, misyon bildirisi geliştirme, iç ve dış çevre analizi, uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi adımlarını içermekte ve strateji üretme, değerlendirme ve seçme adımlarını takip etmektedir (Preble, 1997).



Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreç Modeli ¹

Strateji uygulama, stratejilerin/uzun vadeli hedeflerin elde edilmesini sağlamak için organizasyon yapılarının ve süreçlerinin değiştirilmesini içermektedir (Galbraith ve Kazanjian, 1986; Lorange ve Murphy, 1984; Nutt, 1986). [Şekil 1](#)'de yer alan modelde görüldüğü gibi, strateji uygulama örgüt politikalarının, yıllık hedeflerinin belirlenmesi ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacı ile kaynakların tahsisi adımlarını içermektedir (Preble, 1997).

Strateji değerlendirmesi, öncelikle planların, stratejilerin ve hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini belirlemek için performansın gözden geçirilmesini ve geri

¹ Bu bölüm David 1995'den uyarlanmıştır.

bildirilmesini içeren geleneksel kontrol süreçleriyle ilgilidir ve elde edilen bilgiler sorunları çözmek veya düzeltici eylemler yapmak için kullanılır (Schendel ve Hofer, 1979; Steiner, 1979; Daft ve Macintosh, 1984).

David'e göre (2010), stratejik yönetim süreci dinamik ve sürekli. Stratejik yönetim süreci modelindeki ana bileşenlerden herhangi birinde bir değişiklik, diğer bileşenlerin herhangi birinde veya tümünde bir değişiklik gerektirebileceğinden strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme faaliyetleri sadece yıl sonunda veya altı ayda bir değil, sürekli olarak yapılmalıdır (David, 2010).

1.3.1. Strateji formülasyonu

Strateji formülasyonu, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri çerçevesinde çevresel fırsatların ve tehditlerin etkili yönetimi için uzun vadeli planlar geliştirilmesidir (Altıok, 2011).

1.3.1.1. Vizyon ve Misyon Bildirileri Geliştirmek

Örgütler için misyon, işlerinin ne olduğunu vizyon ise ne olmak istediklerini ifade eder (David, 2011). Vizyon ve misyon, örgütün stratejik kararlarına yön verir (Ketelhöhn, 2006). Dolayısı ile tüm örgütlerin yönünü ve geleceğini şekillendiren bir vizyonu; tam olarak ne yaptığını açıklayan ve varlığının nedenini haklı gösteren bir misyonu olmalıdır (Al Hijji, 2014).

Vizyon, şirketin gelecekteki bir görüntüsüdür (Altıok, 2011). Mevcut durumun ve gelecekteki hedeflenen durumun net bir şekilde anlaşılmasını yansıtan temel bir faktör olan vizyon, örgütün hedefini sergilemektedir. Vizyon, bir örgüt için bir tercih ve yaşam tarzıdır (Dinçer, 2007). Örgütün eylemlerini şekillendirmek ve sinerji sağlamak için yeterince zorlayıcı olması gereken (Thompson ve Strickland, 1999) vizyonun aynı zamanda tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılması gerekmektedir (Altıok, 2011).

Misyon, örgütün varlık nedenini açıklamaktadır. Bir örgütün misyonu, onu diğer örgütlerden ayıran, ona kimliğini sağlayan ve örgütün faaliyetlerini neden yürüttüğünü dış ortama bildiren bir manifestodur (Altıok, 2011). Bir örgütün misyonu, varlığının amacı veya nedenidir (Wheelen ve Hunger, 2002).

1.3.1.2. Çevre Analizi

Çevre genel anlamda sonsuz bir olguyu ifade etse de örgütler için çevre örgütün varlığını koruyabilmesi ve devam ettirebilmesi bağlamında dolaylı ya da direkt olarak örgüte etki eden alanı kapsar (Daft, 2015).

Devletin ve çevre dinamiklerinin etkileri, bir örgütün tüm önemli alanları tarafından hissedilir ve bu nedenle çevre analizi, bir örgütün temel işlevleri için stratejik karar almanın bir parçasıdır (Sanderson ve Luffman, 1988). Örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları güncel bilgilere dayanarak değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir (Liao ve Wu, 2010).

Ansoff (1980), Porter (1980) ve Wilson (1982) örgüt çevresinin periyodik olarak gözlemlenmesi ve analizi için özel bir idari birim oluşturulması gerektiği görüşünü ileri sürmektedir. Bir örgütün karşılaştığı tehdit ve fırsatların analizi, örgütün faaliyet gösterdiği genel ortamın anlaşılmasıyla başlamalıdır (Barney ve Hesterly, 2012). Örgütler stratejilerini dış ve iç çevrelerinin analizine dayanarak belirleyebilir ve oluşturabilir (Coulter, 2008).

Daft (2015), faaliyet alanına göre görev çevresi ve genel çevreye bölünen örgüt çevresinin endüstri, piyasa, ham madde, mali kaynaklar, ekonomik koşullar, teknoloji, insan kaynakları, hükümet, uluslararası ve sosyokültürel olmak üzere on unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir. Daft'a göre (2015), görev çevresini endüstri, hammadde, piyasa, insan kaynakları ve uluslararası faaliyet alanları oluştururken, genel çevreyi ekonomik koşullar, finansal kaynaklar, teknoloji, hükümet ve sosyokültürel unsurlar oluşturmaktadır. Benzer şekilde Barney ve Hesterly (2012), Strategic Management and Competitive Advantage kitabında bir örgütün genel ortamının teknolojik değişimler, demografik eğilimler, kültürel eğilimler, ekonomik iklim, yasal ve siyasi koşullar ve belirli uluslararası koşullar olmak üzere altı unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir.

Çevre analizi aşamasında kullanılmak üzere bazı araç ve teknikler geliştirilmiştir. Afonina ve Chalupský (2012), stratejik yönetim araç ve tekniklerini stratejik yönetimin tüm aşamalarında yöneticileri destekleyen, organizasyondaki bazı eksiklikleri iyileştirmek amacıyla kullanılan araçlar olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetim araç ve teknikleri, çevre analizi, karar verme ve problem çözme gibi aşamalarda yöneticilere fayda sağlar (Clark, 1997; Frost, 2003; Stenfors, Tanner ve Haapalinna, 2004; Spee ve Jarzabkowski, 2009). Literatür incelendiğinde genel olarak en çok kullanılan tekniklerin SWOT analizi, Porter'ın 5 güç modeli, PEST analizi, Kıyaslama (Benchmarking), Dengeli Puan Kartı

(Balanced Scorecard) olduğu görülmektedir (Haapalina, Seppala, Stenfors, Syrj nen ve Tanner, 2004; Gunn ve Williams, 2007; Elbanna, 2007; Aldehayyat ve Anchor, 2008; Aldehayyat, Khattab ve Anchor, 2011).

1.3.1.2.1. SWOT Analizi

SWOT Analizi, örgütlerin stratejik planlama için kullandıkları analiz araçlarından biridir. Örgütlerin çevreleri ile etkileşim içerisinde olduğu göz önünde bulundurulduğunda  evre analizi stratejik yönetim sürecinde önemli bir yere sahiptir (Gürel ve Tat, 2017). Örgütlerin hayatta kalabilmeleri, geli ebilmeleri ya da başarı elde edebilmeleri için kendilerini çevreleyen koşullar hakkında bilgi edinmeleri gerekir (Pickton ve Wright, 1998). Bulundukları ortamları izleyen örgütler, rekabetçi konumlarına ve piyasaya ilişkin görüş sahibi olabilir.

SWOT analizi, stratejik olarak etkisi olan veya olabilecek i  ve d   faktörler hakkındaki bilgilerin toplanmasını ve değerlendirilmesini içerir (Pickton ve Wright, 1998). Stacey (1993), SWOT analizini bir örgütün, kaynaklarının ve yeteneklerinin analizi ile belirleyeceği güçlü ve zayıf yönlerinin bir listesi ve ayrıca bulunduğu ortamdaki tehdit ve fırsatların bir listesi olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler tarafından en çok kullanılan analiz yöntemi olduğuna dair çalışmalar mevcuttur (Abdi, Azadegan-Mehr ve Ghazinoory, 2011; Frost, 2003; Gunn ve Williams, 2007; Helms ve Nixon, 2010; Knott, 2008; Panagiotou, 2003; Stenfors vd., 2004).

Bir işletmenin işlevsel alanlarındaki örgütsel güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ve değerlendirmek, temel bir stratejik yönetim faaliyetidir (David, 2010).



Şekil 2: SWOT

Literatürde örgüt çevresi iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki ana kısma ayrılmaktadır (Morden, 1993; Evans, Campbell ve Stonehouse, 2003; Pearce ve Robinson, 2011). Dış çevre analizi bir örgütün karşılaştığı çevresel tehditlere ve fırsatlara odaklanırken, iç çevre analizi örgütün organizasyonel güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olur (David, 2010).

1.3.1.2.1.1. Dış Çevre Analizi

Stratejik yönetim, örgütün çevresel değişiklikleri öngörmesi ve adaptasyonunu sağlayan yönetsel karar ve eylemler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2004; Dinçer, 2004). Stratejik yönetim süreci ([Şekil 1](#)) vizyon ve misyon bildirileri geliştirme adımı ile başlamaktadır. Çevrenin sürekli değişmesi, örgütlerin geliştirdikleri vizyona erişebilmelerini zorlaştırabilir. Örgütlerin dış çevrelerini oluşturan güçlerden gelebilecek tehditlerin öngörülebilmesi sürdürülebilirlik için adaptasyonu sağlamak açısından önemlidir (Morden, 1993).

David'e göre (2010), dış fırsatlar ve dış tehditler, gelecekte bir kuruluşa önemli ölçüde fayda sağlayabilecek veya zarar verebilecek ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, hükümetle ilgili, teknolojik ve rekabetçi eğilimleri ve olayları ifade etmektedir. Dış çevreyi oluşturan sosyal (toplumsal) çevre; ekonomik güçler, teknolojinin gücü, siyasi hukukun gücü ve sosyokültürel unsurların gücünden, çalışma ortamı (görev çevresi) ise; hükümet, yerel topluluklar, tedarikçiler, rakipler, müşteriler, alacaklılar, işgücü, özel çıkar grupları ve ticaret birliklerinden oluşmaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012).

Thompson, Peteraf, Gamble ve Strickland (2010)'a göre, dış çevre ekonomik koşullar, demografi, teknoloji, sosyal değerler ve yaşam tarzları, düzenlemeler dâhil olmak üzere, makro çevre ve tedarikçiler, müşteriler, rakipler, yeni girenler, yedek ürünler de dâhil olmak üzere, rekabetçi çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Benzer şekilde, Dess, Lumpkin, Eisner ve McNamara (2012), örgütün dış çevresinin genel çevre ve rekabetçi çevre olmak üzere ikiye ayrıldığını ifade etmektedir.

Örgütsel eylemlerin dış çevreye uyması gerekmekte ve çevre değiştiğinde, örgütlerin de değişmesi gerekmektedir (Chattopadhyay, Glick ve Huber, 2001). Değişen çevre ve çevreye uyum çabası sonucu örgütün güçlü ve zayıf yönlerinde ve/veya fırsat ve tehditlerde değişiklik gözlenebilir.

1.3.1.2.1.2. İç Çevre Analizi

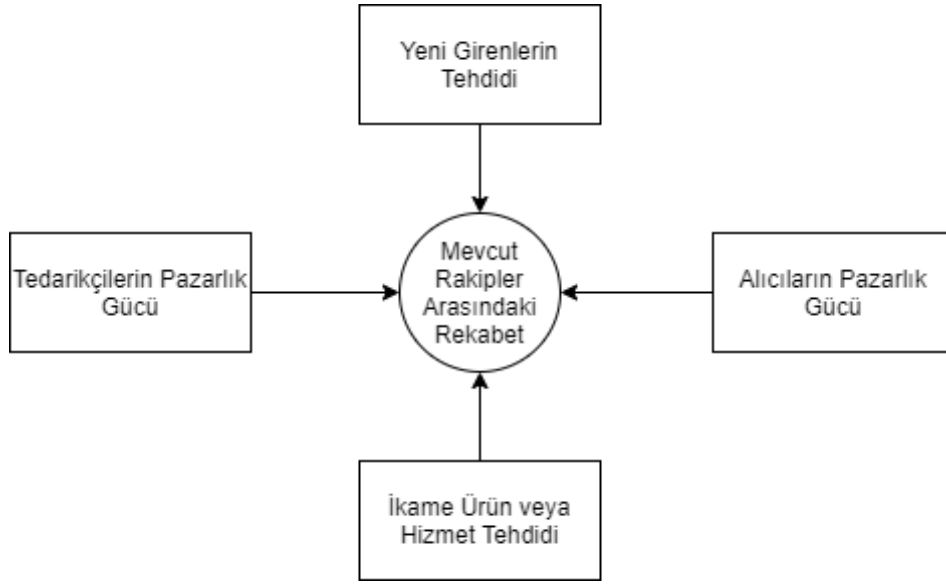
İç çevre analizi, örgütün sahip olduğu kaynakların, yeteneklerin ve yetkinliklerin analiz edilmesidir (Pearce ve Robinson, 2013; Thompson, Peteraf, Gamble ve Strickland, 2010; Barney ve Hesterly, 2012). Örgütün sahip olduğu kaynaklar, rekabet avantajı elde etme ve sürdürmede endüstrinin yapısından çok daha önemlidir (Indris ve Primiana, 2015). Bir örgüt, uygulanacak en iyi ve etkili alternatif stratejiyi seçmeden önce firmanın güçlü ve zayıf yönlerini çevreyle eşleştirmelidir (David, 1999).

İç çevre analizi, rekabet avantajının kaynağını belirlemede kritik öneme sahiptir ve örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmek için geliştirilmesi gereken kaynakların saptanmasını sağlar (Sammut-Bonnici ve David, 2015). Tüm kuruluşların, işin işlevsel alanlarında güçlü ve zayıf yönleri vardır ve hiçbir işletme her alanda eşit derecede güçlü veya zayıf değildir (David, 2010). Bu nedenle örgütlerin güçlü ve zayıf yanlarının analizi rekabet avantajı sağlamak açısından önem arz etmektedir (Eren, 2005).

İç güçlü yönler ve iç zayıflıklar, bir kuruluşun özellikle iyi veya kötü gerçekleştirilen kontrol edilebilir faaliyetleridir ve bir örgütün yönetim, pazarlama, finans, üretim, Ar-Ge vb. faaliyetlerinde ortaya çıkarlar (David, 2010).

1.3.1.2.2. Porter'ın 5 Güç Modeli

1980'de yayınlanan Competitive Strategy adlı eserinde Porter, rekabet kurallarını ve bir endüstrideki karlılığın temel nedenlerini oluşturan ve tüm endüstrilerin yapısını şekillendiren beş güçten bahsetmektedir (Porter, 2008b). Porter'a göre (1980), endüstriyi oluşturan bu beş gücün bir araya gelerek oluşturduğu kolektif güç endüstride faaliyet gösteren bir örgütün karlılığını belirlemektedir. Bu durumda, rekabeti oluşturan güçlerin anlaşılması strateji geliştirme sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Porter, 2008b).



Şekil 3: Endüstri Rekabetini Şekillendiren Beş Güç ²

Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

David'e göre (2010), mevcut rakipler arasındaki rekabet genellikle endüstri rekabetini şekillendiren beş gücün en güçlüsüdür. Bir endüstrideki beş güçten en belirgin olan rekabet yoğunluğu, bir endüstrinin yarattığı değer rekabet yoluyla ne ölçüde dağıtılacağına belirlenmesine yardımcı olur (Karagiannopoulos, Georgopoulos ve Nikolopoulos, 2005).

Bir firmanın izlediği stratejiler, ancak rakip firmaların izlediği stratejilere göre rekabet avantajı sağladığı ölçüde başarılı olabilir (David, 2010). Rakip firmalar arasındaki rekabetin yoğunluğu, rakiplerin sayısı arttıkça, rakipler boyut ve kapasite açısından daha eşit hale geldikçe, sektör ürünlerine olan talep azaldıkça ve fiyat indirimi yaygınlaştıkça artma eğilimindedir (David, 2010; Porter 1980, 2008b). Porter'a göre (2008b), mevcut rakipler arasında rekabetin fazla olduğu endüstrilerde kârlılık azalır ve böyle bir ortamda örgütler fiyat indirimleri, yeni ürün tanıtımları, reklam kampanyaları ve ürün ya da hizmet iyileştirmeleri gibi önlemler alabilir.

Yeni Girenlerin Tehdidi

Yeni firmalar belirli bir sektöre kolayca girebildiklerinde, firmalar arasındaki rekabet gücü yoğunluğu artar (David, 2010). Aynı pazarda halihazırda var olan firmaların kârlarını paylaşmak için pazara giren potansiyel firmalar herhangi bir sektöre yeni giriş tehdidinde

² Bu bölüm Porter 2008b'den uyarlanmıştır.

katkıda bulunmaktadır (Hellriegel vd., 2004). Hem potansiyel hem de mevcut rakipler ortalama endüstri kârlılığını etkiler (Karagiannopoulos vd., 2005). Porter (2008a; 2008b), bir endüstriye giriş tehdidinin yüksekliğini giriş engellerine ve mevcut rakiplerin tepkilerine bağlı olduğunu, temel olarak giriş engelleri ile kastedilenin mevcut rakiplerin yeni girenlerle kıyasla ellerinde bulundurdıkları avantajlar olduğunu belirtmektedir.

Giriş engelleri hızlı ölçek ekonomileri kazanma ihtiyacı, teknoloji ve uzmanlık bilgisi edinme ihtiyacı, deneyim eksikliği, güçlü müşteri sadakati vb. şekilde çeşitli biçimlerde olabilir (Karagiannopoulos vd., 2005; David, 2010). Pazara yeni giren firmaların tehdidi güçlü olduğunda, yerleşik firmalar genellikle pozisyonlarını güçlendirir ve fiyatları düşürmek, garantileri uzatmak, özellikler eklemek veya finansman özel teklifleri sunmak gibi yeni girişleri caydırmak için önlemler alırlar (David, 2010).

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin sektördeki firma girdilerinin fiyatlarını artırma yeteneğini ifade eder (Hellriegel vd., 2004). Tedarikçilerin pazarlık gücü sektördeki tedarikçi sayısı fazla olduğunda, yalnızca birkaç iyi ikame hammadde olduğunda veya hammadde değiştirme maliyeti maliyetli olduğunda rekabetin yoğunluğunu etkiler (Slater ve Olson, 2002; David, 2010).

Tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçiler yoğunlaştıklarında veya müşteriler tarafından satın alınan ürünlerin daha büyük bileşenlerine katkıda bulunduklarında daha yüksek olma eğilimindedir (Hove Sibanda ve Masocha, 2014). Firmalar, tedarikçilerin kontrolünü veya sahipliğini elde etmek için, özellikle tedarikçilerin güvenilmez, çok maliyetli olması veya bir firmanın ihtiyaçlarını tutarlı bir şekilde karşılayamaması durumunda geriye dönük bir entegrasyon stratejisi uygulayabilir (David, 2010).

Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcıların gücü, “güçlü tedarikçilerin diğer yüzü” olarak tanımlanabilir (Porter, 2008b, s. 30). Alıcıların pazarlık gücü, rekabet avantajını etkileyen en önemli güç olabilir (David, 2010). Alıcıların pazarlık gücünün en önemli belirleyicileri müşterilerin büyüklüğü ve yoğunluğudur (Karagiannopoulos vd., 2005; David, 2010; Indiaty, Mwangi, Mandere, Bichanga ve George, 2014). Her bir alıcı grubunun gücü, endüstri durumunun özelliklerine ve bu gruptan yapılan satın alımların genel işletmeye kıyasla önemine bağlıdır (Alkhafaji, 2003). Alıcıların pazarlık gücü, alıcılar büyükse yüksektir, başka bir tedarikçiye kolayca

geçebilirler (Slater ve Olson, 2002). Firmalar, alıcıların pazarlık gücü önemli olduğunda müşteri sadakati kazanmak için genişletilmiş garantiler veya özel hizmetler sunabilir (David, 2010).

İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi

İkame maddelerin belirlenmesi, söz konusu endüstrinin endüstrisinin ürünleriyle aynı işlevi yerine getirebilecek ürün veya hizmetlerin araştırılmasıdır (Dälken, 2014). Pek çok sektörde, firmalar diğer sektörlerdeki ikame ürünlerin üreticileriyle; cam, karton ve alüminyum kutu üreticileriyle rekabet eden plastik kap üreticilerinde olduğu gibi yakın rekabet içindedir (David, 2010). İkame ürünlerin endüstrinin kârlılığına karşı tehdidi, müşterilerin aynı temel ihtiyacı karşılamak için başvurabilecekleri farklı ürün veya hizmetlerin göreceli fiyat/performans oranına bağlıdır (Karagiannopoulos vd., 2005). İkame ürünlerin geliştirilmesinden kaynaklanan rekabet baskısının büyüklüğü, genellikle rakiplerin üretim kapasitesini artırma planlarının yanı sıra satışları ve kâr artışı rakamlarıyla kanıtlanmaktadır (David, 2010).

1.3.1.2.3. PEST Analizi

PEST Analizi, çevresel faktörlerin her birinin örgüt üzerindeki etkisini inceler (Koumparoulis, 2013) ve analiz sonuçları, stratejik plan aşamasında fırsatlardan yararlanmak ve tehditler için beklenmedik durumlar karşısında plan yapmak için kullanılabilir (Byars, 1991).

PEST analizi pazar büyüme veya gerilemesini, iş pozisyonunu ve operasyonların potansiyeli ve yönünü anlamak için yararlı bir stratejik araçtır (Kotler, 1998). PEST analizi aynı zamanda örgüt performansının çevre ile uyumlu olmasını sağlar (Porter, 1985).



Şekil 4: PEST

PEST analizi, örgütün faaliyet gösterdiği ve içinde bulunduğu çevrenin tanımlanması ile yeni durum ve koşullar hakkında tahminlerde bulunmasına imkân tanıyan veri ve bilgi sağlayan bir ön koşul analizidir (Thompson ve Martin, 2005; Frynas ve Mellahi, 2015).

1.3.1.2.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama kavramı sıklıkla taklit etme veya kopyalama eylemi şeklinde anlaşılmaktadır (Dattakumar ve Jagadeesh, 2003). Ancak Thompson ve Cox (1997) kıyaslama kavramını, taklit etmek yerine yeniliğe yardımcı olan bir araç olarak tanımlamaktadır. Xerox'un eski CEO'su (1982-1990) olan David T. Kearns, kıyaslamayı en zorlu rakiplere veya endüstri lideri olarak tanınan şirketlere karşı sürekli ürün, hizmet ve uygulama ölçme süreci olarak tanımlamaktadır (Camp, 1989). Kıyaslama genel olarak, ürünlerin, hizmetlerin ve uygulamaların dünya çapında tanımlanabilecek en iyilere karşı ölçülmesi ve geliştirilmesi için devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Spendolini, 1992; Codling, 1996). Wong ve Wong (2008) ise kıyaslamayı sürekli iyileştirmeye yol açan en iyi uygulamaları, yenilikçi fikirleri ve verimlilikleri araştırmanın sistematik süreci olarak tanımlanabilen bir yönetim aracı olarak tanımlamaktadır. Kumar, Motwani, Douglas ve Das'a göre (1999), kıyaslama bir kuruluşun performansını iyileştirmesine yardımcı olmak için dünyanın herhangi bir yerindeki kuruluşlardan seçkin uygulamaları tanımlama, anlama ve uyarlama sürecidir.

Dünya standartlarında rekabetçi bir ortamda rekabet edebilmek için gereken performans, teknolojik ve operasyonel iyileştirmeler ölçütü sürekli değiştiğinden dolayı örgütlerin, dünya standartlarında bir rakip olarak görülebilmeleri için kıyaslama gereksinimlerini desteklemek amacıyla yatırımları sürdürmeye istekli olmaları gerektiği söylenebilir.

1.3.1.2.5. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

Dengeli Puan Kartı analiz yöntemi 1992 yılında, 12 şirket ile yapılan bir yıllık çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır (Kaplan ve Norton, 1992). Bu analiz yöntemi, organizasyondaki tüm seviyelerde stratejiyi tanımlamak, uygulamak ve yönetmek için kullanılan bir araçtır (Striteska ve Spickova, 2012). Dengeli Puan Kartı bir strateji değerlendirme ve kontrol tekniğidir (Kaplan ve Norton, 1993). Schwartz's göre (2005), Dengeli Puan Kartı analiz yöntemi, kuruluşlara, yalnızca finansal ölçütlere bağlı olandan daha iyi bir performans ölçüm sistemi geliştirmede yardımcı olmaktadır.

Dengeli Puan Kartı analiz yöntemi bir örgütün finansal, müşteri, iç verimlilik ve öğrenme ve gelişme boyutlarındaki performanslarının dengede olup olmadığı yönünden incelenmesidir (Kaplan ve Norton, 1996). Herhangi bir boyuttaki hedef diğer hedeflerle dengede değilse, organizasyonun bir bütün olarak performansı zarar görecektir (Stewart ve Carpenter-Hubin, 2000). Bu yöntem, strateji oluşturma ve kaynak tahsisi ve izleme aşamaları arasında bir bağlantı sağlamaktadır (Munive-Hernandez, Dewhurst, Pritchard ve Barber, 2004).

1.3.1.3. Uzun Vadeli Hedefler Belirlemek

Hedefler, bir kuruluşun temel misyonunu yerine getirirken ulaşmaya çalıştığı belirli sonuçlar olarak tanımlanabilir (David, 2010). Hedef, şirketin gelecekteki hedef noktasını ve hedeflenen durumunu tanımlar (Altıok, 2011). Hedefler, örgütsel başarı için gereklidir çünkü amaç ve yön belirtmektedirler; önceliklerin belirlenmesi, odaklanma, etkin planlama, organize etme, motivasyon ve kontrol etme faaliyetleri için bir temel sağlar (David, 2010). Bu nedenle, strateji oluştururken önce hedeflerin tanımlanması gerekmektedir (Altıok, 2011).

Uzun vadeli hedefler, şirketin çok yıllık bir dönemde, örneğin 5 veya 10 yıl boyunca ulaşmak istediği hedefler dizisidir (Fadun, 2014; David, 2010). Hedefler genellikle kârlılık, hisse başına kazanç, varlıklarda/satışlarda büyüme, pazar payı, dikey bütünleşmenin derecesi ve niteliği ve çeşitliliğin derecesi ve niteliği gibi terimlerle ifade edilmektedir (David, 2010). Uzun vadeli hedeflerin oluşturulması ve uygulanması gereklidir çünkü etkili stratejik yönetim bir firmanın rekabet avantajından yararlanmasını sağlar (Beinhocker, 2006; Brews ve Purohit, 2007). Rekabet avantajı, bir firmanın müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer katma yeteneğidir; böylelikle rakiplerine göre görece avantajlı bir konuma ulaşmaktadır (Lynch, 2009; Hill ve Jones, 2012). Rekabet avantajı, bir firmanın operasyonlarının ve çalışma ortamının özelliğine dayalı olarak uygun genel stratejilerin benimsenmesinden doğar. Büyük strateji, hedeflere ulaşılan bir araçtır (Fadun, 2014).

1.3.1.4. Strateji Üretme, Seçme ve Değerlendirme

Literatürde strateji üretme veya seçme süreci tartışılırken, bunun nadiren ayrıntılı olarak tartışıldığı görülmektedir (Carlopio, 2009). Strateji üretme, seçme ve değerlendirme, büyük ölçüde nesnel bilgilere dayalı öznel kararlar almayı içerir (David, 2010). Stratejistler örgüt için yarar sağlanabilecek ve uygulanabilir tüm seçeneklerin değerlendirilmesi imkânsız olduğundan en iyi stratejilerden oluşan bir seçenek seti geliştirmelidir (David,

2010). Stratejilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, daha önce örgütün vizyon ve misyon beyanlarını bir araya getiren, dış ve iç çevre analizlerini gerçekleştiren yönetici ve çalışanları kapsamalıdır; her departmandan temsilciler, önceki strateji oluşturma faaliyetlerinde olduğu gibi bu sürece dâhil edilmelidir (David, 2010).

Hambrick ve Fredrickson (2005), strateji tasarımının örgütün kendisine; nerede (hangi alanlarda) aktif olunacağını, nasıl varılacağını (hangi araçlarla), nasıl kazanılacağını (farkın ne olduğu), hızın ve hamle sırasının (stratejileri) ne olduğunu sorarak oluşturulabileceğini öne sürmektedir.

Strateji formülasyonunun özü, bir kuruluşun doğru şeyleri yapıp yapmadığının ve yaptığı şeyde nasıl daha etkili olabileceğinin değerlendirilmesidir (David, 2010). Her organizasyon kendi stratejisinin tutsağı olma konusunda dikkatli olmalıdır, çünkü en iyi stratejiler bile er ya da geç geçersiz hale gelir (David, 2010).

1.3.2. Strateji uygulama

Stratejinin uygulanması son derece geniş ve karmaşık bir konudur (Bossidy, Charan ve Burck, 2002). Hatalı uygulama, sağlam bir stratejik kararı etkisiz hale getirebileceğinden ve becerikli uygulama tartışmalı bir seçimi başarılı kılabilirden, mevcut stratejik alternatiflerin avantajlarını tartmak kadar uygulama süreçlerini incelemek de önemlidir (Andrews, 1987). Strateji uygulama süreci stratejinin formüle edilmesinden çok daha fazla enerji ve zaman gerektirir (Raps, 2004).

Stratejinin uygulanması, esas olarak idari olan bir dizi alt faaliyetten oluşmaktadır (Andrews, 1987). Etkili bir strateji uygulamasının bir şirketin başarısı üzerinde muazzam bir etkisi vardır (Raps, 2004). Amaç belirlenirse, bir şirketin kaynakları bunu gerçekleştirmek için seferber edilebilir (Andrews, 1987). Gerekli görevlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesi için uygun bir organizasyon yapısı, alt bölümlere ayrılmış faaliyetlerin koordinasyonuna izin veren bilgi sistemleri ve ilişkiler tarafından etkin hale getirilmelidir (Andrews, 1987).

Temel olarak, iyi formüle edilmiş bir strateji, ancak başarılı bir şekilde uygulanırsa şirket için sürdürülebilir bir katma değer üretebilir, bu nedenle, belirli bir stratejinin özünde yatan değerden bağımsız olarak, etkili bir uygulama prosedürü eksikse başarılı olamaz (Raps, 2004).

1.3.3. Strateji değerlendirme

En iyi formüle edilmiş ve en iyi uygulanan stratejiler, bir firmanın dış ve i ortamları değiştikçe geçerliliğini yitirir (David, 2010). Bu nedenle, strateji uzmanlarının stratejilerin uygulanmasını sistematik olarak gözden geçirmesi, değerlendirmesi ve kontrol etmesi esastır (David, 2010).

Stratejik değerlendirme ve kontrol, bir şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamayı amaçlar (Fadun, 2014). Rumelt (1993), tutarlılık, uyumluluk, fizibilite ve avantaj kriterleri kullanılarak bir stratejinin değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

- Tutarlılık: Bir strateji, karşılıklı olarak tutarsız hedefler ve politikalar sunmamalıdır.
- Uyumluluk: Bir strateji, dış ve i çevrede meydana gelen kritik değişikliklere uyarlanabilir bir tepki vermelidir.
- Fizibilite: Bir strateji, mevcut kaynaklarına aşırı yüklenmemeli veya zlemeyen alt problemler yaratmamalıdır.
- Avantaj: Bir strateji seçilen faaliyet alanında bir rekabet avantajı yaratılmasını ve/veya sürdürülmesini sağlamalıdır.

Stratejik değerlendirme ve kontrol, beş temel adımdan oluşan bir geri bildirim sürecini oluşturur: neyin ölçüleceğinin belirlenmesi, performans standartlarının oluşturulması, gerçek performansın ölçülmesi, gerçek performansın standartlarla karşılaştırılması, düzeltici eylemlerde bulunulması (Johnson, Scholes ve Whittington, 2011; Thompson ve Martin, 2012; Wheelen ve Hunger, 2012). Stratejik kontrol, firmanın, etkili uygulama sağlamak, sorunları veya değişiklikleri tespit etmek ve düzeltici eylemleri gerçekleştirmek için stratejilerini izlemesine yardımcı olur (Rumelt, 1993).

1.4. Kurumsal Stratejiler

Kurumsal strateji, bir firmanın aynı anda faaliyet göstererek rekabet avantajı elde etme teorisidir (Barney ve Hesterly, 1996). Kurumsal strateji, tüm firmaların rekabet ettiği sektör portföyleri arasında bir firmanın kaynaklarının dağıtımındaki farklılıklar açısından tanımlanmaktadır (Beard ve Dess, 1981). Hofer ve Schendel'e göre (1978), kurumsal strateji, öncelikle bir firmanın hangi iş alanında olması gerektiği sorusuna cevap vermekle ilgili olmakla birlikte firmalar arasındaki kapsam ve kaynak dağıtımları kurumsal stratejinin temel bileşenleridir. Kurumsal strateji planlama, bir işletme veya organizasyondaki en st düzey stratejik planlama seviyesidir (Wright, 2019).

Örgütler aynı anda iki veya daha fazla stratejinin bir kombinasyonunu izlemeyi tercih edebilir. Ancak, örgütler de bireyler gibi sınırlı kaynaklara sahiptir ve hiçbir örgüt, kendisine fayda sağlayabilecek tüm stratejileri takip edemez (David, 2010). Bir işletmenin ihtiyaçlarına ve ortamına yanıt olarak, kurumsal stratejinin değişkenlere en uygun yaklaşımı yansıtması gerektiğini akılda tutarak, kurumsal stratejiyi dış ve iç faktörlere dayalı olarak üç olası sınıflandırmaya ayırmak faydalıdır (Wright, 2019).

1.4.1. Büyüme stratejileri

Büyüme stratejileri, rekabetçi konumun sürdürülmesini öngörür ve büyüyen bir pazarda iyi zamanda ek yatırım yapılması gerektiği anlamına gelmektedir (Wissema, Van der Pol ve Messer, 1980). İşletmeler, hızla değişen ortamlarda hayatta kalmak ve büyümek için stratejilerini ayarlar (Alaaraj, Mohamed ve Ahmad Bustamam, 2018). Büyüme stratejileri, yeni pazarlara girmeyi, mevcut olanları artırmayı veya çeşitlendirmeyi veya ölçek ekonomilerinden yararlanmak için ileri veya geri entegrasyonu kullanmayı içerebilir (Wright, 2019).

Bir işi büyütmek birden fazla yolu vardır. Ansoff (1957) tarafından ürün ve pazar boyutunda;

- Pazar Penetrasyonu (mevcut ürünlerin daha fazlasını mevcut pazarlara sunma),
- Pazar Geliştirme (mevcut ürünleri yeni pazarlara sunma),
- Ürün Geliştirme (mevcut pazarlara yeni ürünler sunma) ve
- Çeşitlendirme (yeni pazarlarda yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi)

olarak öne sürülen dört farklı büyüme stratejisi mevcuttur (Hussain, Khattak, Rizwan ve Latif, 2014). Bu stratejiler literatürde Ansoff Matrisi olarak yer almaktadır (Dinçer, 1998).



Şekil 5: Ansoff Matrisi

Şirket büyümesi, iç büyüme ve dış büyüme olarak ikiye ayrılabilir. İç büyüme, yatırımı genişletme, üretimi artırma ve satışları iyileştirme gibi kâr biriktirme yoluyla büyüme stratejisidir; dış büyüme ise başka bir şirketin varlıklarının bir kısmını veya tamamını satın alarak büyüme stratejisidir (Alaaraç vd., 2018). Birleşme ve satın alma ve stratejik ittifak dış büyümeye yönelik temel yaklaşımlardır (Ömür, Tunç ve Düren, 2012).

Bu çalışmada büyüme stratejisi çeşitleri ele alınırken Ansoff Matrisi temel alınacaktır.

1.4.1.1. Bütünleşme Stratejileri

1.4.1.1.1. Yatay Entegrasyon (Bütünleşme) Stratejisi

Yatay entegrasyon stratejisi, üretim-pazarlama zincirinin aynı aşamasında faaliyet gösteren bir veya daha fazla benzer firmanın satın alınmasını içmektedir (Fadun, 2014). Rakipleri ortadan kaldırmayı ve satın alan firmaya yeni pazarlara erişim sağlamayı içeren yatay entegrasyon stratejisi (Fadun, 2014), bir girişimcinin pazar payını artırma veya ortak bilgi birikimine ve birleşik operasyonel süreçlere dayalı yeni bir şirket yaratma arzusundan kaynaklanmaktadır (Kudelko, Wirth, Bachowski ve Gacek, 2015). Aynı alanda faaliyet gösteren iki veya daha fazla firma arasındaki herhangi bir yeni ilişkiyi içerir (Starkweather, 1971). Kendi kaynaklarına dayalı olarak iç boyutta olduğu gibi birleşme veya devralma yoluyla harici bir boyutta da gerçekleştirilebilir (Kudelko vd., 2015).

Rakipler arasında birleşmeler, satın almalar ve devralmalar ölçek ekonomilerinin artmasına ve kaynakların ve yetkinliklerin daha iyi aktarılmasına olanak tanır (David, 2010). Yatay entegrasyonda küçük firmalar satın alma maliyetleri ve giderlerini azaltarak önemli kazanımlar sağlar ve bu şekilde büyük firmaların sahip olduğu avantajlara kavuşur (Aydemir ve Pıçak, 2008).

1.4.1.1.2. Dikey Entegrasyon (Bütünleşme) Stratejisi

Dikey entegrasyon stratejisi, satın alma firmasına girdiler (geriye doğru entegrasyon) sağlayan veya firmanın çıktıları için müşteri olan (ileriye doğru entegrasyon) firmaları satın almayı içermektedir (Fadun, 2014). Dikey entegrasyon stratejisi, firmaların mal ve hizmetleri kendi iş birimleri aracılığıyla kurum içinde mi karşılayacağı yoksa dışarıdan satın alması gerektiğine ilişkin kararların bir kombinasyonudur (Harrigan, 1983). Harrigan'a göre (1986), bu kararlar, bir mal veya hizmetin ne kadarının firma bünyesine dahil edileceğini veya piyasaya satılacağını ve dikey bir faaliyetler zincirinde geriye veya ileriye doğru ne kadar entegre edileceğini içermektedir.

Dikey entegrasyon stratejisi, yap ya da satın al kararından çok daha fazlasıdır, çünkü yukarı yönlü (veya aşağı yönlü) entegre etmeye yönelik bazı kararlar, firmaların temel faaliyetlerinin güçlü yanlarının çok ötesinde yetenekler edinmelerini gerektirmektedir (Harrigan, 1986).

1.4.1.2. Çeşitlendirme Stratejileri

Çeşitlendirme, firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerin sayısında artış olmasıdır (Berry, 1975). Sektör kelimesi yerine iş kelimesini kullanan Pitts ve Hopkins (1982) çeşitlendirme kavramını, firmaların aynı anda farklı işletmelerde faaliyet gösterme kapsamı şeklinde ele almaktadır. Ansoff (1957, 1965) daha önce bahsedilen tanımları karakterize eden çeşitlilik durumundan ziyade çeşitlendirme eylemine vurgu yaparak çeşitlendirme tanımında, firmaların yeni ürünlerle yeni pazarlara girişini vurgular.

Çeşitlendirme stratejisi, işletmelerin dâhil olduğu alanlarda ve iş sektörlerinde çeşitlilik yaratmayı amaçlamaktadır (Tien, 2020) Riskli olduğu kadar oldukça yaygın bir büyüme stratejisi olan çeşitlendirme, işletmelere sadece riskleri dağıtmakla kalmayıp aynı zamanda diğer mali ve mali olmayan faydalar da sağlamaktadır (Şekerli ve Akçetin, 2018).

Stratejik yönetim literatürü, ilişkili/ilgili ve ilişkisiz/ilgisiz olmak üzere iki farklı çeşitlendirme stratejisinden bahsetmektedir (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007; David, 2010).

Firmanın dâhil olacağı yeni faaliyet alanı mevcut faaliyetleri ile doğrudan ilişkili/ilgili ise ilişkili/ilgili çeşitlendirme, doğrudan ilişkili/ilgili değil ise ilişkisiz/ilgisiz çeşitlendirme olarak adlandırılır (Rumelt, 1974; 1982). Benzer bir ifade ile David'e göre (2010), işletmelerin, değer zincirleri rekabet açısından stratejik uyumlara sahip olduğunda ilişkili/ilgili oldukları söylenir; işletmelerin değer zincirleri farklı olduğu ve rekabet açısından iş ilişkileri olmadığı zaman ilişkisiz/ilgisiz oldukları söylenir.

1.4.1.2.1. İlişkili/İlgili Çeşitlendirme

İlişkili/ilgili çeşitlendirme, mevcut faaliyetlerle bir miktar bağlantısı olan yeni faaliyetlerin eklenmesidir (Simmonds, 2015). Eş merkezli çeşitlendirme de denen ilişkili/ilgili çeşitlendirme stratejisinde, yeni geliştirme faaliyetleri, müşteriler, teknoloji, dağıtım, yönetim ve marka açısından hala işletmenin ana üretim faaliyetleriyle ilgilidir (Tien, 2020).

İlişkili/ilgili çeşitlendirme stratejisi, kısıtlı çeşitlendirme (constrained-diversification) ve bağlantılı çeşitlendirme (linked-diversification) stratejilerini içermektedir (Şekerli ve Akçetin, 2018). Ana işi güçlendirmeye veya ana iş için kaynaklar yaratmaya odaklanan çeşitlendirme stratejisine kısıtlı ilişkili/ilgili çeşitlendirme adı verilirken, şirketin farklı işlerini güçlendirmeye ve onlar için kaynaklar yaratmaya odaklanan çeşitlendirme stratejisine bağlantılı çeşitlendirme adı verilmektedir (Şekerli ve Akçetin, 2018).

Firmaların ilişkili/ilgili çeşitlendirme yoluyla rekabetçi avantajlar yaratma potansiyeli, stratejik yönetimde uzun süredir merkezi bir araştırma konusu olmuştur (Gary, 2005).

1.4.1.2.2. İlişkisiz/İlgisiz Çeşitlendirme

İlişkisiz/ilgisiz çeşitlendirme, başka bir deyişle, bağlantısız çeşitlendirme, dar alanda uzmanlaşmış işletmeler için geçerlidir, yeni faaliyetlerin geliştirilmesi ancak önceki faaliyetin dışında ifade edilebilir (Tien, 2020). Firmanın bulunduğu sektör dışındaki sektörlerde gerçekleştirdiği dikey satın alma, yeni pazarlara girme ve yeni ürünler üretme ilişkisiz/ilgisiz çeşitlendirme olarak tanımlanmaktadır (Şekerli ve Akçetin, 2018).

İlişkisiz/ilgisiz çeşitlendirme stratejileri yoluyla yüksek performans elde etmek için, firmaların etkin bir pazar gücüne sahip olması gerektiğini öne süren Palepu'ya göre (1985), ilişkisiz/ilgisiz çeşitlendirmenin net yararı şüpheli görünmektedir. Benzer şekilde Montgomery'e göre (1994), ilişkisiz/ilgisiz işletmelerde faaliyet göstermenin etkinliğine ilişkin hiçbir mutlak gerçek bulunamamıştır. İlişkili/ilgili olmayan çeşitlendirmenin bir

dezavantajı, pek çok sektördeki işletmeleri yönetmenin, tek bir sektördekinden çok daha zor olduğu ve ana firmanın iyi bir üst yönetim ekibine sahip olması gerektiğidir (David, 2010). Bettis ve Hall (1982) ise ilişkisiz/ilgisiz çeşitlendirmenin ilgili çeşitlendirmeden daha kötü performans göstermediğini öne sürmektedir.

1.4.2. İstikrar stratejileri

İstikrar, bir firmanın iş faaliyetlerinin statükosunun kriz zamanlarında, örneğin borç finansmanı ve mevcut durgun kaynakların tüketimi yoluyla korunmasıyla ilgilidir (Wenzel, Stanske ve Lieberman, 2020). Bu stratejiler, gelecekteki büyüme veya tasarruf stratejilerinin istihdamı için daha fazla esneklik sağlayacak stratejik bir ortam yaratmaya yönelik bir bakış açısıyla bir kuruluşun mevcut konumunu sağlamlaştırmak için tasarlanmıştır (Wright, 2019). Bir şirket, mevcut kaynaklar iş hacminin artmasına izin vermediğinde ve potansiyel bir yükselişi hazırlamak için zamana ihtiyaç duyduğunda böyle bir stratejiyi tercih eder (Ionescu, 2011). Tasarruf yoluyla daraltılmış faaliyet kapsamının aksine, bu tür önlemler statükoyu korumayı ve krizin olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlamaktadır (Wenzel vd., 2020). İstikrar stratejileri, şirketin düşüş aşamasına girmesini engelleyebildikleri için özel bir önem arz etmektedir (Ionescu, 2011). Kârı korumaya, maliyetleri düşürmeye ve gelecekteki stratejik olasılıkları araştırmaya odaklanan daha muhafazakâr stratejilerdir (Wright, 2019). İstikrar stratejileri ürün yelpazelerini, kullanılan teknolojileri, pazarları ve dağıtım kanallarını sürdürmekten oluşmaktadır (Ionescu, 2011).

1.4.3. Küçülme stratejileri

Yeniden yapılandırma, doğru boyutlandırma, işten çıkarmalar, yürürlükteki indirimler, organizasyonun gerilemesi ve yeniden organizasyon gibi terimler, küçülme yerine düzenli olarak kullanılmaktadır ve ortak bir anlamı ifade etseler de her birinin kendi çağrışımları vardır (Cameron, 1994; Freeman, 1994; De Meuse, Vanderheiden ve Bergmann, 1994). Küçülme, organizasyonların verimliliği ve performansı iyileştirmeyi amaçladığı, kasıtlı olarak oluşturulmuş bir dizi faaliyet yoluyla işgücünün sistematik olarak azaltılmasıdır (Appelbaum, Simpson ve Shapiro, 1987; Cameron, 1994; Cascio, 1993). Firmalar verim ve etkinliklerini arttırmak amacı ile çalışan ve üretim etkenlerinin sayısını azaltma gibi yöntemler ile maliyetlerini azaltarak küçülmeye gidebilirler (Dinçer, 1998). Belirtilmesi gereken, küçülmenin proaktif ve öngörücü veya reaktif ve savunmacı olabileceğidir (Cameron, 1994).

Küçülme, kurumsal faaliyet oranlarını anında iyileştirebilen bir yöntemdir ve reel talep piyasasına paralel olarak fazla kapasitenin azalması ve bir dizi sınai ve idari kurumsal personelin istihdamının azalmasıdır (Groh, 2014). Bu yöntem, önemli ölçüde maliyet kesintisine ve üretim fiyatlarında bir düşüşe yol açar (Weiner, 2006).

De Figueiredo, Feldman ve Rawley'e göre (2019), kriz zamanlarında küçülme stratejileri uygulamaya koyacak olan yöneticilerin uzun vadede ölçek ve kapsam ekonomilerini engelleyeceğinden sinerji etkilerinin olası kaybının farkında olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, küçülme stratejileri kısa vadede krize kısmen gerekli veya hatta kaçınılmaz bir anlık yanıt olsa da bu yanıtın uzun vadeli uygulanabilirliği tartışmasız olmaktan uzaktır (Chadwick, Hunter ve Walston, 2004).

Literatürde üç küçülme yaklaşımı vardır: tasarruf, kısmi tasfiye ve tam tasfiye (Ülgen ve Mirze, 2013).

1.4.3.1. Tasarruf Stratejileri

Tasarruf stratejileri, bir işletmenin veya kuruluşun kârlı olmayan veya zarar verici unsurlarına verilen yanıttır (Wright, 2019). Bu yanıt maliyetlerin, kârlı olmayan varlıkların veya ürün gruplarının azaltılmasını, ortadan kaldırılmasını veya satılmasını içerebilir (Pearce ve Robbins, 1993). Tasarruf, bir firmanın bir sektördeki konumunu korur ve potansiyel olarak güçlendirir (De Witt, 1993).

Tasarruf stratejileri, üretimde iyileştirme ve uzmanlaşma, tedarikçi ilişkilerinin değiştirilmesi ve yönetsel sorumlulukların gözden geçirilmesini içerir (De Witt, 1993). Harrigan'a göre (1985), kaynaklar dönüştürülebilir veya savunulabilir ise tasarruf stratejisi ölçek avantajlarını artırabilir, giriş veya hareketlilik engellerini güçlendirebilir ve firmanın mevcut rekabetçi konumunu savunabilir. Ancak, De Witt'e göre (1998), firmanın kaynakları rekabetçi uygulanabilirliği sınırlamışsa, tasarruf daha az tercih edilen bir küçülme yaklaşımı olabilir.

Tasarruf stratejileri, yöneticiler tarafından krizlere karşı oldukça tercih edilebilen stratejik bir tepkidir (Bruton, Ahlstrom ve Wan, 2003). Wenzel, Stanske ve Lieberman'e göre (2020), bu stratejiler firmaların ticari faaliyetlerinin kapsamını daraltmaktadır. Yaşanan krizin süresine bağlı olarak, uygulanan tasarruf stratejisi bir firmanın değerli kaynaklarının, yeteneklerinin ve kültürünün erozyona uğramasına neden olabilir (Ndofo, Vanevenhoven ve Barker, 2013).

1.4.3.2. Tasfiye Stratejileri

Tasfiye stratejisi, bir firmanın parçalarını, genellikle maddi varlık değeri için satmayı içerir ve süreklilik arz etmez (Fadun, 2014). Bir şirketin tüm varlıklarını maddi değerleri karşılığında parçalar halinde satmak tasfiye olarak adlandırılır (David, 2010). Tasfiye stratejileri, firmanın zarar ettiği ya da kâr edemediği faaliyetlerinin/yatırımlarının kısmi olarak ya da tamamen sonlandırılması, kapatılması anlamına gelen stratejilerdir (Özgür, 2007). David'e göre (2010), bir işletmenin büyük miktarlarda para kaybetmeye devam etmektense faaliyete son vermesi daha iyi olabilir.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (2021) paylaştığı istatistiklere göre, COVID-19 salgınının Türkiye'de ortaya çıktığı 2020 yılının Ocak-Aralık (on iki aylık) döneminde Ankara'da 11.298 şirket kurulmuş, 1.371 şirket tasfiye edilmiş, 2.845 şirket kapatılmıştır.

Bu bölümde kriz ve kriz yönetim süreci ile ilgili literatür incelenmekte, stratejik yönetim ve kriz yönetimi literatürü birlikte değerlendirilmektedir. Aynı zamanda tezin yazımı sırasında yaşanmakta olan COVID-19 pandemi krizi ile ilgili literatür incelenmektedir.

2. KRİZ YÖNETİMİ

Krizler belirsiz, çok sayıda, beklenmedik ve öngörülemezdir (Parsons, 1996; Williams ve Olaniram, 1998). Kupperman, Wilcox ve Smith'e göre (1975), tüm krizler aynı değildir; bireysel aktörlerin algılarına bağlı olarak tür ve dereceleri değişir. Bir birey veya grup için kriz olan şey başka biri için olmayabilir. Literatürde kriz kavramının farklı disiplinler tarafından ele alındığı ve farklı tanımlar geliştirildiği görülmektedir. Örneğin, Fink, Beak ve Taddeo (1971) örgütsel başa çıkma yanıtlarının başarısızlığına odaklanırken, Milburn (1972) krizi davranışı etkileyen stres faktörleri, Mulder, Van Eck ve De Jong (1971) ise hedef başarısına tehdit olarak tanımlamaktadır.

Hermann (1972) tarafından kriz, büyük kurumsal hedefleri ciddi şekilde tehdit eden ve müdahalenin yapılabileceği kısıtlı bir zaman sunan beklenmedik bir olay olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Selbst (1978) krizi kuruluşun devam eden işlevlerine, amaçlarına kabul edilebilir şekilde ulaşılmasına, hayatta kalmasına müdahale eden veya çalışanlarının, müşterilerinin veya bileşenlerinin çoğunluğu tarafından algılanan zararlı kişisel etkiye sahip eylem olarak tanımlamaktadır.

Faulkner'a göre (2001), kriz bir olayın temel nedeninin, beceriksiz yönetim yapıları ve uygulamaları veya değişime uyum sağlayamama gibi sorunlar nedeniyle bir dereceye kadar kendiliğinden ortaya çıktığı bir durumdur.

Coombs'a göre (1999), tüm krizler farklıdır ve örgüt yöneticilerinin, her bir duruma göre plan yapmak yerine, krizlere yönelik tepkileri kişiselleştirmeleri gerekmektedir. Benzer şekilde Heath (1998), hiçbir krizin tam olarak aynı biçime, aynı zaman sınırlamalarına ve aynı kaynak talebine veya aynı zamansal, sosyal ve ekonomik tehditlere sahip olmadığını belirtmektedir.

Lee ve Harrald (1999), doğal afetlerin, en iyi hazırlanmış işletmeler için bile tedarik ve dağıtım zincirlerini bozabileceğini, örgütlerin yaşanabilecek bir doğal afet karşısında gün geçtikçe daha savunmasız hale geldiğini öne sürmektedir. Aynı görüşte olan Kash ve Darling (1998) bir örgütün bir krizle karşı karşıya kalma durumunu ihtimal olarak değerlendirmek

yerine, krizle başa çıkmaya ne zaman ne türde ve ne kadar hazır olduğu sorularını değerlendirmesi gerektiğini öne sürmektedir. Her iki ifade de örgütlerin kriz yönetimine yardımcı olmak için kriz öncesi stratejiler tasarlayabilmelerine rağmen, genellikle bir krizin oluşmasını önleyemediklerini göstermektedir. Ancak asıl zorluk, krizleri zamanında tanımak ve hasarlarını sınırlamak için başa çıkma stratejileri uygulamaktır (Darling, Hannu ve Raimo, 1996).

Bir kriz oluşmadan önce alınan kararlar, örgütlerin kriz tarafından yönetilmesinden ve aceleci ve etkisiz kararlar almasından çok, krizin daha etkili yönetimini sağlar (Burnett, 1998; Kash ve Darling, 1998). Stratejik planlama ve sorun yönetimini kullanarak proaktif planlama, riski, zaman israfını, zayıf kaynak yönetimini ve ortaya çıkanların etkilerini azaltmaya yardımcı olacaktır (Heath, 1998).

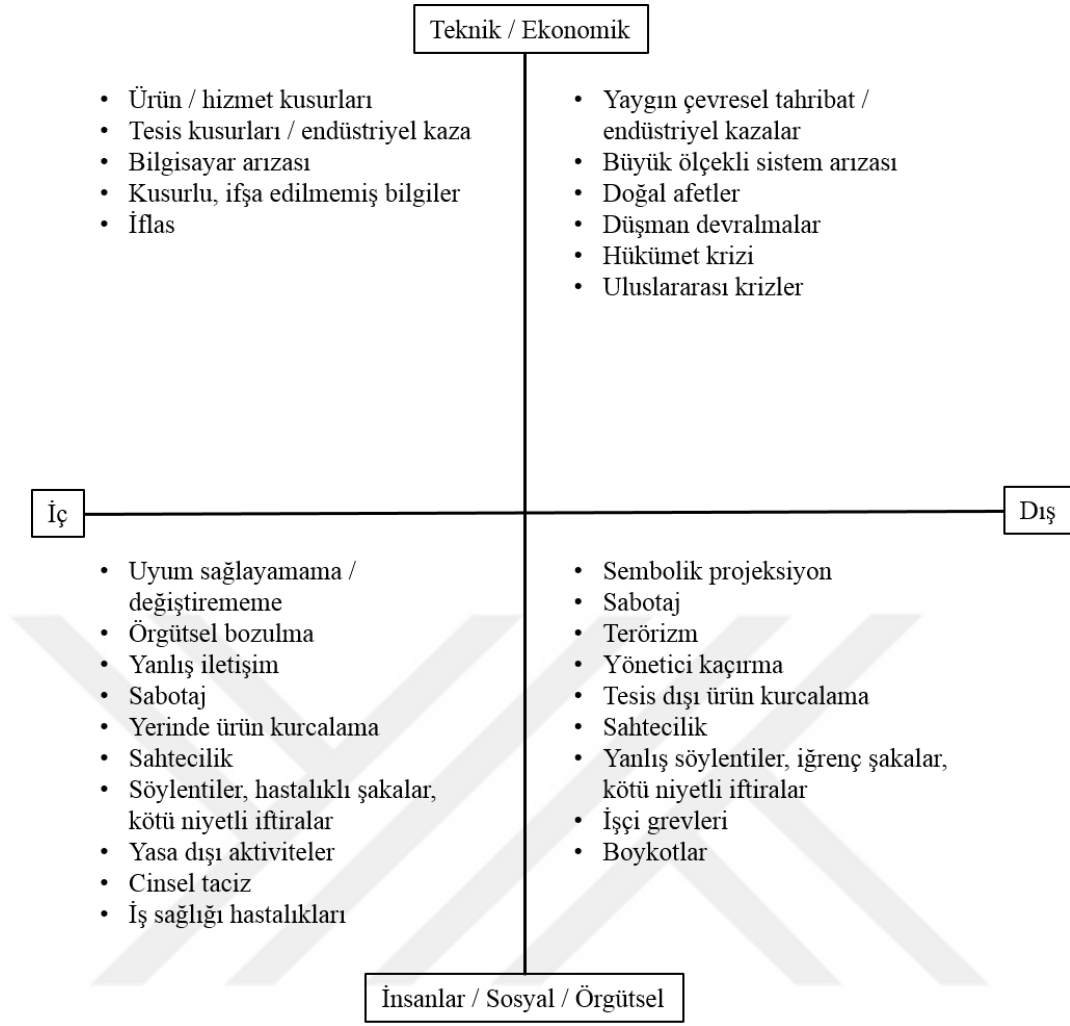
Burnett (1998), zaman baskısının yarattığı kısıtlamalar, kontrolün sınırlı olması ve yüksek belirsizlik gibi nedenlerden dolayı krizlerin çözülmesinin zor olduğunu belirtir. Önceki araştırmalar, özellikle uzun süredir devam eden krizler için, bir krizin aşamalarını belirlemenin zorluğunu göstermiştir (Beirman, 2002). Ayrıca, kriz veya felaket coğrafi olarak geniş bir alana yayıldığında, krizin aşamalarını belirlemek zordur (Ritchie, 2004).

Bu çalışma için kullanılan kriz tanımı Mitroff ve Pauchant (1992) tarafından geliştirilmiştir. Mitroff ve Pauchant krizi;

“Bir sistemi bir bütün olarak fiziksel olarak etkileyen ve temel varsayımlarını, öznel benlik duygusunu, varoluşsal özünü tehdit eden bir bozulmadır.” (Pauchant ve Mitroff, 1992, s.15)

şeklinde tanımlamaktadır.

Burnett’e göre (1998), tüm krizler birbirine benzemez ve farklı krizlere karşı aynı tepkiyi vermek uygun değildir. Benzer şekilde Mitroff, Shrivastava ve Udwadia (1987), uyarı sinyallerinin her kriz türü için farklı olacağını ileri sürerek organizasyon içinde ve dışında ortaya çıkan krizleri; teknik/ekonomik nedenler ve insani/sosyal/örgütsel nedenleri birbirinden ayırt ederek birbirinden ayırmaktadır.



Şekil 6: Kurumsal Kriz Türleri ³

Başka bir çalışmada yine Mitroff (2004) yedi ana kriz olay grubunu tanımlar:

- Ekonomik: İşgücü sorunları, borsa düşüşleri, ekonomik gerileme, ticaret politikasındaki değişiklikler, karlılıkta keskin düşüşler.
- Bilgi ile ilgili: Veri kaybı, verilerin değiştirilmesi, kayıtların kaybı vb.
- Fiziksel: Önemli tesis ve tesislerin kaybı, uzun vadeli arıza, ürün arızaları, tesis patlamaları, uzun vadeli kalite sorunları.
- İnsan kaynakları: Kilit personelin ölümü, şirket içi vandalizm, yolsuzluk, istifalar.
- İtibarla ilgili: Olumsuz söylentiler, itibar kaybı, kurumsal logolara ve web sitelerine müdahale vb.
- Psikopatik eylemler: Ürün tahrifatı, terörizm, suç eylemleri, adam kaçırma vb.
- Doğal afetler: Yangın, sel, şiddetli hasar, depremler vb.

³ Bu bölüm Mitroff ve ark. 1987, s.288'dan uyarlanmıştır.

Parsons (1996) üç tür kriz olduğunu öne sürmektedir.

1. Ani krizler: çok az uyarının olduğu veya hiç uyarının olmadığı durumlarda, sorunun araştırılmadığı, hazırlıksız yakalanılan ve önceden prova edilmiş ve eyleme geçmeye hazır ayrıntılı bir planın olmadığı krizlerdir.
2. Ortaya çıkan krizler: Ani krizlere göre daha yavaş gelişen ve örgütsel eylemle durdurulabilecek veya sınırlandırılacak krizlerdir.
3. Sürekli krizler: haftalarca, aylarca hatta yıllarca sürebilen krizlerdir.

Farklı kriz durumlarıyla başa çıkma stratejileri, zaman baskısına, kontrolün kapsamına ve bu olayların büyüklüğüne bağlı olarak değişebilir.

Genel anlamda kriz sinyalleri alınabilir ve belirtiler kontrol edilebilir (Kash ve Darling, 1998). Darling, Hannu ve Raimo'ya göre (1996), bu sorunları çözmeye kararlı bir şirket, asıl zorluğun sadece krizleri tanımak değil, aynı zamanda onları zamanında tanımak olduğunun farkındadır. Genel olarak, kriz yönetimi literatüründe araştırmacıların tipik bir iş krizini temsil eden beş aşama belirledikleri tespit edilmiştir. Bunlar: sinyal algılama, hazırlık ve önleme, hasarın önlenmesi, kurtarma ve öğrenme (Coombs, 1999; Mitroff ve Pearson, 1993; Pheng, Ho ve Ann, 1999). Bazı çalışmalarda ise bir kriz, dört farklı ve farklı aşamadan oluşabilir: prodromal kriz aşaması, akut kriz aşaması, kronik kriz aşaması ve kriz çözme/öğrenme aşaması (Fink, 1986; Appelbaum, Keller, Alvarez ve Bédard, 2012).

Prodromal Kriz Aşaması: Prodrom, tıpta bir hastalığın başlangıcının bir semptomudur, uyarı sinyali verir ve bir krizin söz konusu olduğuna dair ipuçları bu aşamada ortaya çıkar (Kash ve Darling, 1998). Davies ve Walters (1998), bir krizin ortaya çıkması için ek olarak;

- önemli sinyallerin yanlış okunması, kanıtların göz ardı edilmesi veya yanlış yorumlanması için yeterli zaman
- kuruluşların yetersizlik tuzağına düşmeleri için yeterli zaman
- tüm küçük olayların etkileşime girmesi ve büyük sistem arızasına neden olacak şekilde birikmesi için yeterli zaman

içeren bir kuluçka döneminin olması gerektiği görüşünü ileri sürmektedir. Prodromların yakalanmasının bu kadar önemli olmasının nedeni, bu aşamada bir krizi yönetmenin çok daha kolay olmasıdır (Kash ve Darling, 1998).

Akut Kriz Aşaması: Pek çok açıdan bu, kriz yönetimi açısından geri dönüşü olmayan noktadır (Darling, 1994). Çoğu kriz durumunda, sorunu akut hale gelmeden, patlamadan ve olası komplikasyonlara neden olmadan halletmek çok daha kolay ve daha güvenilirdir (Darling vd., 1996). Akut semptom ister aniden ortaya çıksın ister prodromal bir evrenin dönüşümü olsun, acil bir eylem gereklidir (Kash ve Darling, 1998). Akut bir aşamada, kayıplar oluşur ve yönetim yalnızca hasarı kontrol etmek için harekete geçebilir (Darling, 1994; Kash ve Darling, 1998).

Kronik Kriz Aşaması: Kronik kriz aşamasına bazen bir kriz durumunun temizleme aşaması denir (Darling, 1994). Bazı firmalar için kendini analiz etme veya kendinden şüphe etme yoluyla iyileşme ve toparlanmanın başlangıcı, diğerleri için finansal kargaşa, yönetim sarsıntıları veya diğer operasyonel problemler yoluyla ölüm çanı olabilir (Darling, 1994; Kash ve Darling, 1998).

Kriz Çözme Aşaması: Prodrom tespit edildiğinde, bir kriz yöneticisinin amacı, kontrolü hızlı bir şekilde ele almak ve krizi çözmenin en uygun yolunu hesaplamaktır (Darling, 1994). Kriz semptomları farklı problemler veya krizlerle ilişkili olabileceğinden, yanlış yorumlanma olasılığı büyüktür (Kash ve Darling, 1998). Kriz döngüsü genellikle bir krizin nerede ve ne zaman bitip diğerinin başladığını görmeyi zorlaştırır (Darling, 1994). Bu nedenle, sorumlu kişiler sorunu çözdüklerine inanabilir (Kash ve Darling, 1998). Bununla birlikte, pratikte semptom genellikle ihmal edildiğinden, semptom akut hale geldiğinde çözülmek için başka bir şans sunacak ve bu nedenle acil bakım gerektirecektir (Kash ve Darling, 1998).

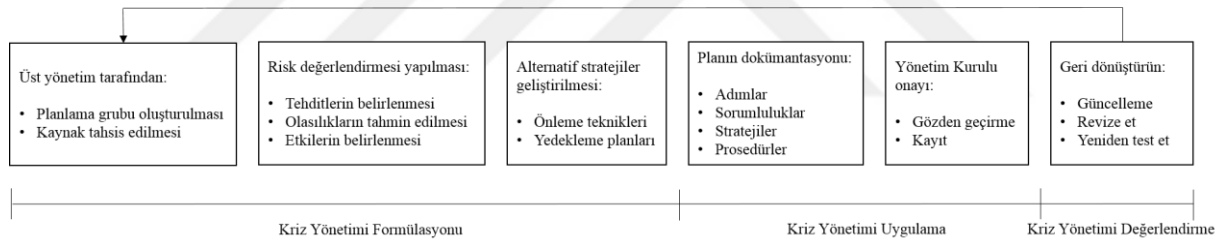
2.1. Kriz Yönetimi Süreci

Literatürde kriz yönetimiyle ilgili çok az deneysel çalışma mevcuttur. Krizler ve kriz yönetimi üzerine yapılan araştırmaların çoğu bu nedenle normatif veya kuralcı niteliktedir (Sheaffer ve Mano-Negrin, 2003).

Kriz yönetimi, hangi koşullarda olursa olsun, istenmeyen gelişmelerin önüne geçmek ya da sonuçları hafifletmek ve sorunlara çözüm getirmek için stratejik önlemlerin alınmasını gerektirmektedir (Burnett, 1998). Kurumsal kriz yönetimi, şirketlerin dış ortamdaki ani değişikliklere, acil durumlara, büyük kazalara veya doğal afetlere doğru tepki vermesi anlamına gelmektedir (Kamei, 2019). Aktan ve Şen'e göre (2001), krizlerin mümkün olan en az hasarla çözülmesi, tehditlerin önlenmesi ve kriz koşullarındaki durumun fırsata dönüştürülmesi etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. Kriz yönetimi sürekli bir çaba

olmalıdır (Burnett, 1998), kriz konularını belirlemeyi, incelemeyi, tahmin etmeyi ve bir örgütün krizleri önlemesi veya bunlarla başa çıkmasını sağlayacak belirli yollar ortaya koymayı gerektirmektedir (Wilson, 1992; Darling, 1994). Krizleri etkin bir şekilde yönetmek için, kuruluşların öncelikle kriz yönetimi sürecinin tüm aşamalarında yer alan tüm aşamalardan ve adımlardan haberdar olması ve aşamalar arasındaki farkların farkında olmaları gerekmektedir (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987). Darling'e göre (1994), erken teşhis yoluyla birçok kriz önlenabilir veya en azından daha etkili bir şekilde baş edilebilir.

Kriz yönetimi, potansiyel kriz alanlarını belirleme ve tahmin etme girişimleri, krizlerin ortaya çıkmasını veya bir olaydan krize dönüşmesini önlemek ve önlenemeyen bir krizden kaynaklanan etkileri veya aksaklıkları en aza indirmek için tasarlanmış eylemlerin ve önlemlerin geliştirilmesi ile ilgilenir (Wilson, 1992). Preble'a göre (1997), kriz yönetimi gittikçe yerleşik bir alan olarak kabul edilirken, uygulama ve teori gelişimi hala oluşum aşamasındadır.



Şekil 7: Normatif Bir Kriz Yönetimi Süreci Modeli ⁴

Kriz yönetimi teknikleri, krizin şirket üzerindeki etkisinin anlaşılmasından, farklı kriz türlerinin önlenmesine, hafifletilmesine ve üstesinden gelinmesine kadar bir dizi ardışık adım içermektedir (Groh, 2014). Olası küresel kriz fenomenleri için standart bir hazırlık yöntemi yoktur; ancak, önceki bir krizden öğrenilen yararlı deneyimler vardır (Campbell ve Sinclair, 2009). Kriz yönetimi, bir bireyin veya departmanın peşinde koşmak yerine bir grup yöneticinin katılımını gerektirir (Pollard ve Hotho, 2006). Mitroff (2004), yönetsel olarak hazırlıklı olmamanın krizlerle başa çıkmadaki etkililiğin şansa açık olduğunu iddia eder. Üst yönetimin kriz yönetimi fikrine bağlılığı çok önemli bir faktör olduğunu öne süren Pollard

⁴ Bu bölüm Preble, 1993; Wold ve Shriver, 1988'den uyarlanmıştır.

ve Hotho, (2006); bazı yöneticilerin kriz yönetiminin çabaya değer olduğuna hala ikna olmadığını belirtmektedir. Ancak Mitroff'a göre (2001), kriz yönetimi perspektifinin benimsenmesi, üst düzey yönetim taahhüdünün yanı sıra güçlü liderlik de gerektirmektedir.

Bir kriz yönetim planının varlığı gereklidir ancak yeterli değildir, çünkü kuruluşların planın varlığına aşırı bağımlılık nedeniyle yaklaşan bir krizin uyarı işaretlerini veya tetikleyicilerini görmezden gelme tehlikesi vardır (Pollard ve Hotho, 2006). Fink (1986), bir krizi yönetmenin ve kontrol etmenin büyük ölçüde krizin hızına ve yoğunluğuna bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel krizler, genellikle belirsizlikle karakterize edilir (Pearson ve Clair, 1998). İş ortamları değiştikçe ve gittikçe karmaşıktıkça, liderlerin krizleri ve diğer stratejik konuları önlemelerine ve bunlara etkili bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olacak bir dizi beceri geliştirmeleri özellikle önemlidir (Mitroff, 2005; Garcia, 2006). Krizleri tespit etmede stratejik yönetimin erken uyarı sistemi olarak kullanılabileceği iddiasında bulunan Groh (2014), aynı zamanda stratejik yönetimi bir krizin yol açtığı sorunları çözmek için bir yöntem olarak sunmaktadır.

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda, operasyonel netlik sağlamak için konsept, COVID-19 (Coronavirus) hastalığı nedeniyle 2020 yılında yaşanan pandeminin sebep olduğu krizle sınırlandırılmıştır.

2.2. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi

Preble (1997) ve Mitroff (2004) tarafından kriz yönetimi planlamasının strateji sürecine dâhil edilmesi gerektiği iddia edilmiştir. Ancak, kriz yönetimi literatürünü stratejik yönetimle entegre etmek için nispeten az sayıda girişimde bulunulmuştur (Pollard ve Hotho, 2006).

Dış ortamın önemi yönetim literatüründe uzun süredir vurgulanmaktadır (William ve Daphne, 2009). Canlı bir organizmaya çok benzer şekilde, organizasyonlar çevresel faktörlerden hem olumlu hem de olumsuz olarak etkilenebilir (Kash ve Darling, 1998; Chattopadhyay vd., 2001). Örgütler, önemli çevresel faktörleri tanıyarak, onları analiz ederek, etkileri değerlendirerek ve bunlara tepki vererek uyum sağlama becerisiyle karakterize edilmektedir (Kash ve Darling, 1998). Kriz yönetimi ile ilgili olarak stratejik planlama sanatı yukarıdaki tüm faaliyetleri içermektedir (Kash ve Darling, 1998). Benzer şekilde Cox, Dasgupta, McLaughlin ve Jones (2012) stratejik yönetimin dört ana unsurunu iç ve dış çevreleri analiz etmek, stratejiler oluşturmak, rekabet avantajı geliştirmek ve örgütsel

hedeflere ulaşmak olarak belirlemektedir. Smith (1992), kriz yönetimi ve stratejik yönetimi birbirine bağlayan amansız bir bağ olduğunu ileri sürmektedir.

Çevresel şoklara uyum sağlamak, tüm işletmelerin hayatta kalabilmek için geliştirmesi gereken bir beceridir. Amburgey ve Miner'a göre (1992), çevresel değişiklikler genellikle belirsiz olduğu için, firmaların bunları tehdit edici olarak algılamaları muhtemeldir ve bu nedenle muhafazakâr davranacaktır. Çevresel şoklar veya sarsıntılar, firmanın karşılaştığı fırsatları ve tehditleri yeniden şekillendirmekte ve muhtemelen mevcut iş stratejilerini etkisiz hale getirmektedir (Meyer, Brooks ve Goes, 1990). Çevresel bir sarsıntı durumunda dönüşüm süreci daha da hızlı ve serttir (Park ve Mezias, 2005). Bazıları, bu değişikliklerin kapsamını ve büyüklüğünü eşi görülmemiş ve anlaşılmaz bulmaktadır (Meyer vd., 1990) ve bu nedenle stratejilerini değiştirmekte tereddüt etmekte ve bu yolda kalmayı tercih etmektedir (Pablo, Sitkin ve Jemison, 1996).

Bütün bunların yanı sıra çevresel bir sarsıntıda, çevre cazip pazar pozisyonlarını yeniden tanımladığı için eşzamanlı olarak yeni fırsatlar yaratılır (Meyer vd., 1990). Çevresel sarsıntıları tehlikeli veya yıkıcı bir kriz olarak görmekten ziyade, bazı şirketler bunu büyük ölçüde dış çevrede oluşan fırsattaki değişiklikler olarak algılar (Haveman, 1992; Meyer, 1982). Çevresel bir sarsıntıda gelişmek için, firmaların oluşan yeni fırsat setinden yararlanmak için daha agresif davranmaları gerekmektedir (William ve Daphne, 2009).

Kriz yönetimi doğası gereği stratejiktir (Pauchant ve Mitroff, 1992). Bir krize dâhil olmak, bir firmanın stratejik yönelimini değiştirebilir, örneğin, operasyonlara belirli kısıtlamalar getirmesine hatta firmanın daralmasına neden olabilir veya örgütü yeni yönlerle zorlayabilir (Pollard ve Hotho, 2006), stratejik karar verme sürecini karmaşıklştırabilir ve örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit edebilir (Dutton, 1986). Bunun yanı sıra organizasyonel strateji geliştirmek, krizlerin veya felaketlerin neden olduğu hızlı değişimin ciddiyetini önlemek veya sınırlamak için organizasyonlara ve hedefe yardımcı olabilir (Ritchie, 2004). Doğru strateji, genel olarak, önleyici tedbirler ve hem proaktif hem de reaktif olarak tedavi veya çözüm çabaları sağlamaktadır (Kash ve Darling, 1998). Kriz anında stratejik yönetim, krizi tanımayı ve olumsuz sonuçlarını aşmak için önlemler almayı mümkün kılan yöntemdir (Groh, 2014).

Groh (2014), kriz zamanlarında stratejik yönetim yöntemlerini bir kurumun kullanımından bekleyebileceği sonuçlar açısından taktik ve stratejik yöntemler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır.

Taktik Yöntemler

- Yeniden Düzenleme
- Küçülme
- İflas

Stratejik Yöntemler

- Tasfiye
- Yeni Kurumsal Yapıların Oluşturulması
- Düzenlemeler
- Modernizasyon
- Birleşme
- Çeşitlendirme
- Yeniden Yapılandırma
- Yeniden Mühendislik

Taktik yöntemler, kriz sonuçlarının üstesinden gelerek kurumsal finansal performansın hızlı bir şekilde iyileştirilmesini amaçlamaktadır; stratejik yöntemlerin ise sonuçları hemen görülmez, ancak bunların kullanımı işin özünü ve rekabet gücü, yatırım çekiciliği, müşteri odaklılık ve yenilikçilik gibi niteliksel özellikleri değiştirmektedir (Groh, 2014).

2.3. Krizlere Karşı Verilen Stratejik Yanıtlar

Çevresel şoklar bir firmanın verimliliğini veya rekabet pozisyonunu önemli ölçüde etkilediğinde strateji ve değişiklik soruları ortaya çıkmaktadır (Schendel, Patton ve Riggs, 1976). Bir ekonomik şok, ani ve beklenmedik tehditler ve fırsatlar sunmaktadır: firmaların sermaye ve pazarlara erişimi önemli ölçüde azalır (Calvo, 1998) veya firmalar şoktan önce mevcut olmayan büyüme fırsatlarını algılar (Singh ve Yip, 2000; Pangarkar ve Lie, 2004; Wan ve Yiu, 2009). Bu tehdit ve fırsatlar karşısında firmalar yeniden yapılanma (Tybout ve Bark, 1988), daralma (Anand ve Singh, 1997) ve büyüme (Barker ve Duhaime, 1998) gibi stratejiler belirlerler. Ortamlar ne kadar kapsamlı ve hızlı bir şekilde değişirse, kuruluşların hayatta kalabilmek için o kadar kapsamlı ve hızlı bir şekilde değişmesi gerekmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989).

Çeşitli araştırmalar, işletmelerin bir krizle başa çıkmak için farklı tepkiler ürettiğini göstermektedir. Bazı yazarlar, bir krizin üstesinden gelmek için en başarılı stratejilerin

proaktif önlemlerden yararlandığını belirtmektedir; örneğin, artan pazarlama harcamaları, yeni ürün geliştirme (Pearce ve Michael, 1997; Laitinen, 2000; Alonso-Almeida ve Bremser, 2013). Okumuş ve Karamustafa (2005), turizm işletmelerinin mevcut personel düzeylerini koruyarak ve bunun yerine esneklik kazanmak için çalışma süresi veya verimlilikteki kazanımlara güvenerek maliyet düşürücü stratejiler uygulaması gerektiği konusunda hemfikirdir.

McKinsey'in ortakları Doherty ve Koivuniemi (2020) geçmiş ekonomik krizlerin şirketlerin iyileşme yollarının endüstrilerine, bölgelerine ve bireysel/kurumsal özelliklerine göre ama aynı zamanda büyük ölçüde krizden önce, sırasında ve sonrasında aldıkları karar ve adımlarla da şekillendiğini belirtmektedir.

2.3.1. Büyüme ve Büyümenin Yeniden Yapılandırılması

Literatürde yer alan bazı araştırmalar ekonomik şoklar sırasında büyümenin yeniden yapılandırılmasının öneminden (Tan ve See, 2004; Wan ve Yiu, 2009) ve performans iyileştirmesine olumlu yönde etkisinden (Pangarkar ve Lie, 2004; Wan ve Yiu, 2009) bahsetmektedir. Bir firma risk değerlendirme ve yönetimi konusunda bir yetkinlik geliştirirse, o zaman bir yatırımını ertelemek veya kriz sonrası geri çekilmek yerine yatırım yapmaya veya stratejik taahhüdünü artırmaya daha istekli olabilir, bu da ona rakiplerine göre bir avantaj sağlar (Oh ve Oetzel, 2011).

Ekonomik şoklar, büyüme gibi radikal örgütsel değişimin performansı düşürebileceği ve firma başarısızlığı riskini artırabileceği sermaye kısıtlamaları, ekonomik durgunluk ve belirsizlik dönemlerini içerdiğinden (Hannan ve Freeman, 1989; Levinthal, 1991) bu araştırmalar kafa karıştırıcıdır. Wan ve Yiu'a göre (2009) ekonomik şoklar yeni büyüme fırsatlarına yol açtığında, şoktan orta düzeyde veya daha az etkilenen firmalar (Hofer, 1980) temel yetkinliklerini genişletmek veya yeniden tanımlamak ve ardından rekabetçi konum ve performansı iyileştirmek için bu fırsatlardan yararlanabilir. Chakrabarti'e göre (2014), firmalar ekonomik şok sırasında büyüme yoluyla iki değer yaratma kaynağına erişebilirler. Birincisi, varlık ve öz sermaye değerlerindeki keskin düşüş, ekonomik iyileşme sırasında sermaye kazanımlarına yol açan portföy yatırımlarından değer yakalama potansiyeli yaratmaktadır (Pangarkar ve Lie, 2004). İkinci olarak, ekonomik şok, yeni ürün veya coğrafi pazarlara, dağıtım ağlarına veya marka isimlerine stratejik giriş fırsatları sunabilir (Meyer vd., 1990).

Firmalar, ekonomik şok sırasında büyüme fırsatlarına ne ölçüde erişebilecekleri ve bunlardan ne ölçüde yararlanabilecekleri açısından tasarrufun gerekli olup olmadığını veya büyümenin mümkün olup olmadığını etkileyen iç ve dış ciddiye koşullarından kaynaklanan farklılıklar gösterir (Hofer, 1980; Robbins ve Pearce, 1992). Daha fazla finansal durgunluğa sahip olan firmalar, büyüme açısından yeniden yapılandırmayı sürdürmek için daha fazla kaynağa sahipken (Wan ve Yiu, 2009), daha fazla ürün çeşitlendirmesine sahip şirketler yeniden yapılandırma peşinde daha büyük bir takdir yetkisine sahiptir (Barker ve Duhaime, 1998; Hambrick ve Finkelstein, 1987). Benzer şekilde, çevresel faktörler bir firmanın sermayeye erişimini, büyüme açısından yeniden yapılandırma konusundaki rekabetçi baskısını ve yeniden yapılandırma işlem maliyetlerini etkileyecektir (Chakrabarti, Vidal ve Mitchell, 2011).

2.3.1.1. Birleşme ve Satınalmalar

Uluslararası araştırmalar, toplam sanayi için birleşmelerin ekonomik iklimle orantılı olarak önemli ölçüde değiştiğini, yani gelişme sırasında arttığını ve depresyon sırasında azaldığını göstermektedir (Komlenovic, Mamun ve Mishra, 2011). Bir ekonomideki genel yavaşlama ve bunun sonucunda talebin azalması, yedek kapasiteye yol açar (Triantafyllopoulos ve Mpourletidis, 2014). Birleşmeler, mevcut şirketleri birleştirerek bu fazlalık kapasiteyi ortadan kaldırılabılır (Jensen, 1993). Ancak buhran sırasında şirketler sermaye artırmada kısıtlamalarla karşı karşıya kalırlar ve birleşmek için bir işletmenin değerini ödeyemezler (Shleifer ve Vishny, 1992). Daha sonra birleşme/satın almalar, piyasa daha net hale gelene kadar ertelenir (Triantafyllopoulos ve Mpourletidis, 2014).

1997-1998 Asya ekonomik krizi bağlamında firma satın almanın kriz sırasındaki firma performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirten Wan ve Yiu (2009) krizlerin açtığı kurumsal satın almalar için fırsatları vurgulayarak, durgun kaynakların yalnızca bir kriz durumunda kurumsal satın alma için faydalı olduğu sonucuna varmışlardır. İstikrar stratejiler üzerine yapılan çalışmalar, durgun kaynakların ve stratejik yenilenmenin krize verilen bir bekle ve gör tepkisinden daha iyi performans gösteremeyebileceğini kısmen vurgulasa da (Chakrabarti, 2014), bu tür kaynaklar, krizin ardından bir firmanın ticari faaliyetlerini derinleştirmek veya genişletmek için başka firmaları satın almaya çalışırken özellikle önemli görünmektedir (Wenzel vd., 2020).

2.3.1.2. Dikey Entegrasyon

Grau ve Reig'in (2015), ekonomik ve mali kriz ortamında, şirketlerin krizi aşmak için geliştirdikleri dikey entegrasyon stratejilerini belirlemek için yaptıkları çalışmaları ya belirli bir ürün sunarak ya da itibarlarını korumak amacıyla daha yüksek kalite sağlayarak kendilerini farklılaştırmaya çalışan firmaların, tedarikçilerle olan ilişkilerin daha yüksek işlem maliyetleri nedeniyle dikey entegrasyonu benimseme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

COVID-19 salgınından ilk etapta etkilenen Çin bölgelerinin çoğu, otomobil parçaları, yüksek teknoloji parçalar ve çelik gibi hem ham hem de ara ürünlerin üretim merkezleridir. Hava yolculuğunun kesintiye uğraması ve gecikmiş üretim, tedarikçi tabanlarında esneklikten yoksun, ancak Çin'den hızlı teslimat gerektiren şirketleri büyük ölçüde etkilemiş ve artan işgücü maliyetleri ve ticaret düzenlemeleriyle birlikte, COVID-19 sırasında arz kırılganlığı, şirketlerin tedarik zincirlerini Çin dışında çeşitlendirme çabalarını hızlandırmıştır (Yu ve Li, 2020). Hammaddede fiyatları, kalitesi ve tedarikleri üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için bazı büyük şirketler, Çin dışındaki değer zincirine dikey olarak daha fazla entegre olmaları beklenmektedir (Yu ve Li, 2020). Yu ve Li'ye göre (2020), beklenen bir başka eğilim de üretimi eve getirmek isteyen ve maliyeti düşürmek için otomasyona ve küçük seri üretime güvenen şirketlerle üretim kapasitesinin dağıtılmasıdır.

2.3.2. Stratejik Ortaklıklar ve İş Birlikleri

Olumsuz bir olayın meydana gelmesi sırasında, geniş bir stratejik ortaklar tabanının varlığı, girişimin kalitesine işaret etmekle birlikte firmanın diğer projelerini desteklemek için kullanabileceği güvenli bir kaynak akışını göstermektedir (De Carolis, Yang, Deeds ve Nelling, 2009). Araştırmalar, ittifak ağına bağlı olmanın önemli bir faydası olduğunu göstermektedir (Baum ve Oliver, 1991). Pangarkar (2007), ittifaklar kurmanın kuruluşlara, işletme maliyetlerini düşürmelerine, üretkenliği artırmalarına ve müşterileri için değer yaratmalarına yardımcı olarak küresel mali kriz sırasında hayatta kalma beklentilerini iyileştirmede yardımcı olduğunu bulmuştur.

De Carolis, Yang, Deeds ve Nelling'e göre (2009), ittifak anlaşmaları genellikle hem araştırma, pazarlama ve düzenleme yetenekleri gibi tamamlayıcı kaynaklara erişimi hem de girişimin geleceği için kritik olan diğer geliştirme projelerini desteklemek için genellikle çok ihtiyaç duyulan mali kaynakların akışını içermektedir. Olumsuz bir olay durumunda, daha fazla bağlılık, girişime yeteneklerinin kalitesi ve potansiyeline ilişkin birden fazla gösterge

ve gelecekteki kaynak akışlarını güvence altına almak için birden çok erişim noktası sağlar (De Carolis vd., 2009).

2.3.3. Stratejik Yenilenme

Krizler ekonomiler ve toplumlar üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilirken, aynı zamanda stratejik yenilenme için bir fırsat alanı da açarlar (Wenzel vd., 2020). Bryson (1981), Çince'de kriz sembolünün biri tehlikeyi, diğeri de fırsatı temsil eden iki karakterden oluştuğuna dikkat çekmektedir. Krizler, hükümet sistemlerinde daha yüksek düzeylerde kararların alınmasını normalde olduğundan daha fazla kolaylaştırmaktadır (Wade ve Curry, 1970) ve böylece, önceden düşünülemez veya gerçekleştirilemez olanı gerçekleştirme imkânı sağlamaktadır (Rosenbloom, 2000; Roy, Lampert ve Stoyneva, 2018).

Önceki araştırmaların gösterdiği gibi, krizler, olağan iş koşulları altında stratejilerine sıkı sıkıya bağlı kalan firmalar için bile stratejik yenilenme fırsatları yaratmaktadır (Wenzel vd., 2020). Reyman ve ark., (2015) çalışmalarında, bir kriz sırasında olduğu gibi artan çevresel belirsizliğin, bir girişimin ticari faaliyetlerinin kapsamını genişletmeye yardımcı olduğunu göstermektedir.

Özellikle uzun süreli krizlerin iş ortamında önceki düzene dönüşü imkânsız kılan geri dönülmez izler bıraktığı düşünüldüğünde, yenilikçilik, uzun vadede firmanın ayakta kalmasını sağlamak için krize karşı kaçınılmaz olmasa da önemli bir stratejik tepkidir (Wenzel vd., 2020).

2.3.3.1. Yeniden Düzenleme/Yapılanma

Yeniden düzenleme/yapılanma, krizde olan şirketlerin çoğunluğu tarafından benimsenen ilk yöntemdir (Groh, 2014). Bu yöntem, kurumsal varlıkların ve yükümlülüklerin yapısındaki değişiklikler yoluyla firmaların finansal büyümesinde anında iyileşmeyi amaçlayan finansal-ekonomik, endüstriyel-teknolojik, organizasyonel ve sosyal önlemleri birleştirmektedir (James ve Wooten, 2005). Yeniden düzenleme/yapılanma temel olarak, organizasyon yapısındaki ve stratejik yönetim sistemindeki değişikliklerle bağlantılıdır (Groh, 2014). Yeniden düzenlemede/yapılanmada kuruluşların kullanmayacağı sabit kıymet cirosunun düzenlenmesi, kiralanması ve gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin içselleştirilmesi/dışsallaştırılması, kısa vadeli borcun uzun vadeli borca ikame edilmesi ve sosyal nesnelerin belediye mülkiyetine devredilmesi gibi yöntemler yer alabilir (Groh, 2014).

COVID-19 salgınının firma stratejileri üzerindeki etkisini ve özellikle pandemi kontrol altına alındığında firmaların küresel değer zincirlerinin yapılandırılmasını ele alan çalışmada Strange (2020), yabancı temsilciler tarafından üstlenilen faaliyetleri ülkelerine geri çeken çok uluslu şirketler tarafından ya da sadece yurtdışındaki girdi tedarikçilerini yerli tedarikçilerle değiştiren firmalar tarafından gerçekleştirilecek olan yeniden yapılanmanın krizler için tercih edilebilecek stratejilerden biri olarak söz etmektedir. Strange (2020), yeniden yapılanmanın tedarik zincirlerini kısaltması ve insanların sınır ötesi hareketine getirilen kısıtlamalara karşı daha az savunmasız hale getirmesini ancak tedarik zincirlerinin, seyahat üzerindeki herhangi bir iç kısıtlamadan yine de etkileneceğini belirtmektedir.

Faaliyetlerin içselleştirilmesi (internalization) potansiyel faydalara sahiptir, ancak bunlar ek maliyetlere karşı ayarlanmalıdır (Strange, 2020). Strange ve Magnani'e göre (2018) dışsallaştırma (externalization), çalışanların diğerlerinin yanı sıra temel yetkinliklerine odaklanmalarına ve değişken çıktı talebine yanıt olarak daha fazla esnekliğe sahip olmak ve dış tedarikçiler arasındaki rekabet nedeniyle daha ucuz ve/veya daha kaliteli girdilere erişmek gibi dolaylı olarak kıt mali ve yönetsel kaynaklarından tasarruf etmelerine olanak tanımaktadır. Groh'a göre (2014), gereksiz bağlantılardaki azalma ve gereksiz zaman ve para harcamaları nedeniyle, yeniden yapılanma keskin bir sıçrama, iş verimliliği, işlem süresi, üretim maliyetleri gibi etkili aktivitelerde ani bir artış sağlar.

2.3.4. İstikrar

İstikrar stratejileri, krize yanıt olarak bir firmanın ticari faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlayan önlemlerle ilgilidir (Wenzel, 2015). Dolayısıyla, tasarruf yoluyla daraltılmış faaliyet kapsamının aksine, bu tür önlemler statükoyu korumayı ve krizin olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlamaktadır (Wenzel vd., 2020).

Literatürde yer alan çalışmalar, istikrar stratejilerinin krize karşı şaşırtıcı derecede etkili bir stratejik tepki olabileceğini göstermektedir (Pacheco-de-Almeida, 2010; Stieglitz, Knudsen ve Becker, 2016). Wenzel ve ark.'a göre (2020), özellikle firmaların her geçen gün değişen koşullarla karşı karşıya kaldığı belirsiz durumlarda, istikrar stratejileri izleyen firmalar stratejik yenileme yapan rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir.

İstikrar stratejileri krize karşı etkili bir stratejik yanıt olabilir, öyle ki yöneticilere stratejik yenilemeye çok erken başlamamaları tavsiye edilebilir (Wenzel vd., 2020). Bir firmanın (veya borç finansmanı sunan harici bir kurumun) mevcut durgunluk sınırlarına ulaşma olasılığı, karşı karşıya olduğu krizin süresi ile birlikte artar (Wenzel vd., 2020). Bu

nedenle, istikrar stratejileri orta vadede ayakta kalmaya katkıda bulunabilir, ancak bir kriz daha uzun sürerse bu yanıtı hayata geçirmek imkânsız olmasa da zor olacaktır (Wenzel vd., 2020).

2.3.5. Küçülme

Krizlere karşı geniş ölçüde gözlemlenebilir bir stratejik tepki olan kısıntı/tasarruf (Bruton vd., 2003), genel giderler, maliyetler, varlıklar, ürün ve ürün gruplarında azalma anlamına gelmektedir (Pearce ve Robbins, 1993). Wenzel ve ark.'a göre (2020), bu tür önlemler bir firmanın ticari faaliyetlerinin kapsamını potansiyel olarak daraltmaktadır. Literatürde yer alan araştırmalara göre, bir işletmenin kapsamını kısıntı/tasarruf yoluyla daraltmak, işletmenin geri dönüşüne karışık katkılar sağlar (Wenzel vd., 2020). Bazı akademisyenler kısıntı/tasarrufun, performans düşüşlerini kararlı hale getirdiği (Robbins ve Pearce, 1992; Pearce ve Robbins, 1994), karmaşıklığı azaltıp şeffaflığı artırarak mevcut faaliyetlere odaklanmayı geliştirdiği (Pearce ve Robbins, 1994; Gartenberg, 2014) ve buna ek olarak stratejik yenilenme için sağlam bir temel sağladığı için uzun vadeli şirket toparlanmasının önemli bir parçası olduğunu düşünmektedir (Wenzel vd., 2020). Barker ve Duhaime (1998) ve Barker ve Mone (1994) ise tasarruf sağlamayanlara kıyasla tasarrufun sürekli düşük performansa katkıda bulunabileceğini savunmaktadır.

De Figueiredo ve ark. (2019), 2007-2009 küresel mali kriz sırasında çeşitli yüksek riskli yatırım fonlarının kapatılmasına ilişkin çalışmalarında, ilgili kardeş fonların performansının bu karardan olumsuz etkilendiğini belirtmektedir. Chadwick, Hunter ve Walston'a göre (2004) kısıntı/tasarruf kısa vadede krize kısmen gerekli veya hatta kaçınılmaz bir anlık yanıt olmasına rağmen, bu yanıtın uzun vadeli uygulanabilirliği tartışmasız olmaktan uzaktır. Özellikle bir kriz daha uzun sürdüğünde, devam eden tasarruf, bir firmanın değerli kaynaklarının, yeteneklerinin ve kültürünün aşınmasına yol açabilir (Ndofor vd., 2013).

Kriz sırasında bazı firmalar, iş koşullarındaki ani değişikliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışırken aynı zamanda kilit çalışanlarını, pazar bilgilerini ve kaynaklarını korumaya çalışabilirler (Amankwah-Amoah, 2016).

Küresel havayolu endüstrisindeki iyi bir örnek, COVID-19 kaynaklı krizin başlaması ile, Virgin Australia ve Air New Zealand gibi bazı havayolları, içinde bulundukları zor durumların üstesinden gelmelerine yardımcı olmak için hükümetten mali destek isterken (Cirium, 2020), BBC'nin haberine göre (2020c, 2020d) bilet satışlarından elde edilen küresel

gelirlerin 215 milyar £ 'a kadar düşmesiyle sektör grubu IATA destek çağrılarını yaparak sektörün karşı karşıya olduğu korkunç sonuçlar konusunda uyarıda bulunmuştur.

Gelir kaybıyla sonuçlanan bu değişikliklerin olumsuz etkilerini dengelemek için, bazı havayolları işçileri işten çıkararak, etkilenen rotaları sona erdirerek ve bazı çalışanları evden çalışmaya teşvik ederek maliyetleri düşürmeye çalışmıştır (Amankwah-Amoah, 2016). Bazı şirketlerse yüksek vasıflı çalışanları tutmak ve iş kayıplarını en aza indirmek için geçici olarak maaş indirimi gibi önlemler almıştır (Cornwell, 2020). Krize yanıt verirken bu gibi önlemler koşullar iyileştiğinde ve salgın kontrol edildiğinde müşteriler için hizmetleri sürdürmek üzere çalışanları ve kaynakları hızlı bir şekilde seferber etmesini sağlamak için alınmakta (Klar, 2020) ve firmalar uzun süredir gelişmiş pazar yeteneklerinin, rota ağlarının ve müşterilerle önceki güven ilişkisinin erozyonunu en aza indirmeye çalışmaktadır (Amankwah-Amoah, 2020).

Bazı çalışmalar, tasarrufları stratejik yenilenme ve firma toparlanmasının gerekli bir öncüsü olarak konumlandırırken, diğer çalışmalar, tasarruf tedbirlerinin gerektirdiği sinerji kaybı gibi telafi edilemez zararlar konusunda uyarıda bulunmaktadır (Wenzel vd., 2020).

2.3.6. Çıkış

Çıkış stratejisi, krize yanıt olarak bir firmanın ticari faaliyetlerinin durdurulması ile ilgilidir (Argyres, Bigelow ve Nickerson, 2015; Wenzel vd., 2020). Krize karşı verilen diğer stratejik yanıtlar başarısız olduğunda bir çıkış kaçınılmaz olabilir. Yöneticiler başka herhangi bir tepkinin firmalarının krizden kurtulmasına yardımcı olacağına inanmadıklarında işlerini durdururlar (Wenzel, Cornelissen, Koch, Hartmann ve Rauch, 2020). Wenzel ve ark.'a göre (2020), iflas başvurusunun aksine, işten çıkış, en başından itibaren değerli bir stratejik karar olabilir. Bazı firmaların neden kaçıp bazılarının kaldığını anlamak üzere savaştan etkilenen bölgelerde yan kuruluşları olan çok uluslu firmalar üzerinde yürüttükleri çalışmaya istinaden Dai, Eden ve Bemish (2017) bir krizle baş etmenin en iyi yolunun çıkmak olabileceğini savunmaktadır. Bir firmanın çıkışı geleneksel olarak kârlı olmayan bir iş yürütmenin zorunlu bir sonucu olarak görülürken, krize stratejik bir yanıt da olabilir (Wenzel vd., 2020).

Yöneticilerin çıkış stratejisini çekici bulma olasılığının krizin türü ile ilişkili olduğunu belirten Oh ve Oetzel (2011) yaptıkları çalışmada yöneticilerin doğal afetlerin neden oldukları krizlerde çıkış stratejisini daha az düşünürken terörist saldırıların ya da teknolojik felaketlerin neden oldukları krizlerde daha çok düşündükleri ortaya çıktığını belirtmektedir.

Buna ek olarak, aynı çalışmada güçlü ve gelişmiş hükümetler söz konusu olduğunda yaşanan krizin türü ne olursa olsun çıkış olasılığının düştüğü görülmektedir (Wenzel vd., 2020).

Wenzel ve ark.'a göre (2020), çıkışlar, daha sonra krize bağlı iş fırsatlarının peşinde koşmak için yeniden kullanılabilir, tahsis edilmiş kaynakları serbest bırakmadır. Bu anlamda, bir çıkış, mutlaka iş başarısızlığının bir tezahürü değildir, bir iş çıkışı herhangi bir zamanda krize karşı değerli bir stratejik yanıt olabilir (Wenzel vd., 2020).

2.3.7. Pazarlama Tepkileri

Krizler genellikle firmaların sermaye yapısını etkiler (Lim, Das ve Das, 2009). Daha önce yapılan çalışmalar, mali çalkantıların firmaların borç oranını kötüleştirdiğini göstermektedir (Ho, 2004). Yeterli nakit akışının oluşturulması ve sürdürülmesi, bir krizde hayatta kalma planlarının birincil hedefidir (Kaiser ve Young, 2009). Sharma, Adhikary ve Borah (2020) ve Van Hoek (2020) COVID-19'un ortaya çıkmasından bu yana firmaların kısa vadede siparişlerin iptali, müşteri talebinin azalması, yurt içi veya yurt dışı lojistik kesintisi ve kısıtlı üretim kapasitesi gibi sebeplerden dolayı siparişlerin yerine getirilememesi nedeniyle nakit akışında azalma ile karşılaşabileceğini öne sürmektedir. Kriz sonrasında uzun vadede ise Crick ve Crick (2020) ve Habel, Jarotschkin, Schmitz, Eggert ve Plötner (2020) bazı B2B firmalarının, özellikle küçük ve orta ölçekli firmaların, yerleşik tedarik zincirlerinden müşteri ihtiyaçlarının değişmesi ve yeni rakiplerin ortaya çıkması nedeniyle nakit akışı dalgalanması veya kesinti riskine maruz kalabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle Kang, Diao ve Zanini'e göre (2020), firmaların bu kriz boyunca nakit akışlarını oluşturmak ve sürdürmek için reaktif veya proaktif olarak uygun stratejileri derhal geliştirmeleri ve benimsemeleri çok önemlidir.

Wenzel ve ark.'a göre (2020), firmalar COVID-19 salgın krizine yanıt olarak maliyetleri düşürmek ve nakit akışlarını serbest bırakmak için tasarruf stratejileri veya hatta çıkış stratejileri (ürün hatlarını azaltmak, işgücünü küçülmek veya iş faaliyetlerini durdurmak vb.) benimseyebilir. Bu müdahale stratejileri bazı firmalar için kısa vadede kaçınılmaz olsa da uzun vadede bu firmaların büyümesine zarar verebilir (Kang, Diao ve Zanini, 2020). Kang ve ark.'a göre (2020), uzun vadeli odaklı müdahale stratejileri genellikle tavsiye edilir ve uygulanabilir. Kapsamlı pazar gelişimini vurgulamak, yeni yatırımları hedeflemek, istikrar stratejisi izlemek ve yenilik yapmak orta veya uzun vadede yeterli nakit akışlarını üretmesi ve sürdürmesi beklenmektedir (Gulati, Nohria ve Wohlgezogen, 2010; Wenzel vd., 2020).

Ramaswami, Srivastava ve Bhargava'ya göre (2009), ürün geliştirme yönetimi süreci, tedarik zinciri yönetimi süreci ve müşteri ilişkileri yönetimi sürecine gömülü pazarlama yetenekleri ve stratejilerin firmaların finansal performansının temel itici güçleridir. Özellikle kriz ve durgunluk dönemlerinde müşteri ilişkileri yönetimi süreci'nin etkisinin güçlü ve pozitif kaldığını, toparlanma sırasında da faydalı olmaya devam ettiğini belirten Frösen ve Tikkanen (2016), bu iş süreçleriyle ilgili pazarlama stratejilerinin, iş döngüsü boyunca firma performansının belirlenmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Özetle, literatürde kriz dönemlerinde pazarlama tepkileri üzerine seçilmiş araştırmalardan bazıları şunlardır:

B2B firmaları tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; ürün ve hizmetler için dijital satış yerleri ve ilişki yönelimini, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; müşterileri eğitme, dinamik iletişim, müşterilerin çevrimiçi izlenmesi ve sosyal medyayı kullanma yeteneklerini güçlendirmişlerdir (Cortez ve Johnston, 2020). Obal ve Gao'a göre (2020), ürün geliştirme yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; yeni ürün serileri üretme olanaklarının keşfedilmesi, tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; yeni fırsatların belirlenmesi ve takip edilmesi ile yeni ilişkiler kurulması uygun tepkiler olacaktır.

Perakendeciler için literatürde, tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; çevik perakendeciliği yeniden düşünmek, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; tüketicileri merkeze koymak ve dijital iletişim kanalları geliştirmek uygun tepkiler olarak yer almaktadır (Pantano, Pizzi, Scarpi ve Dennis, 2020).

Genel olarak firmaların, ürün geliştirme yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; ürün kombinasyonlarını değiştirmesinin (Guillen, 2020) ve daha dirençli olmasının (Sheth, 2020), tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; tedarik zincirlerinin kısaltılmasının, paket hizmetlerin sunulmasının (Guillen, 2020) ve çevrimiçi alışveriş yeteneklerinin geliştirilmesinin (Sheth, 2020), müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak da; markanın yeniden konumlandırılmasının (Guillen, 2020) ve müşterilerin yeni alışkanlıklarının desteklenmesinin (Sheth, 2020) uygun tepkiler olacağı belirtilmektedir. Sheth (2020), özellikle COVID-19 krizi sırasında, tüketicilerin talepleri ve satın alma davranışları temelden değiştiğini ifade etmektedir. Wang, Hong, Li ve Gao'a göre (2020), bu değişim bir firmanın hayatta kalmak için pazarlama stratejilerini yenilemeye güvenmesini çok daha önemli hale getirmektedir.

Çin firmaları ürün geliştirme yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; uyum sağlama ve yenilik yapmak için dijital teknolojilerin ve yeni iş süreçlerinin geliştirilmesi, tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; işbirliği yapmak için yeni yolların bulunması, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; ortaya çıkan ve önceden fark edilmeyen müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için çözümlerin bir araya getirilmesi yönünde stratejilerini güçlendirmektedir (Narayandas, Hebbbar ve Li, 2020). Kang ve ark.'nın çalışmalarına göre (2020), acil ihtiyaçların karşılanması için ürün gruplarının esnetilmesi ve ürün serilerinin genişletilmesi, ürünlerin ortaya çıkan ihtiyaçlar için proaktif olarak ayarlanması, artan talebin karşılanması için tedarikçilerin koordine edilmesi, dijital dağıtım kanallarına geçiş yapılması, tedarik zinciri üyeleriyle dayanışma yapılması, reklam ve tanıtıma yatırım yapılması, mevcut müşterilere çapraz satış yapılması ve müşterilerin desteklenmesi COVID-19 krizi için en uygun pazarlama stratejileridir.

COVID-19'un İtalyan imalat firmaları üzerindeki etkilerini inceleyen Rapaccini, Saccani, Kowalkowski, Paiola ve Adrodegari (2020) çalışmalarında, ürün geliştirme yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; dijital programların hızlandırılması ve yeni tekliflerin geliştirilmesi, tedarik zinciri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak; hizmet ajanslarının ve iştiraklerinin becerilerinin güçlendirilmesi ve müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde pazarlama yanıtı olarak da; teslimat seçeneklerinin bulunması, fiyatların revize edilmesi ve müşterilere bildirilmesini uygun stratejik yanıtlar olarak belirtmektedir.

Alonso-Almeida ve Bremser'in (2013) yaptıkları çalışmada 2008 mali krizinde Madrid otellerinin yaklaşık %70'ini analiz ederek İspanyol otelcilik sektörünün krize tepkisi araştırılmış; yüksek kaliteye, marka imajına ve sadık bir müşteri tabanına odaklanan otellerin krizle başa çıkmak için en iyi donanıma sahip olduğu, aynı zamanda pazarlama harcamalarının artması da krizin etkisini hafiflettiği görülmüştür.

2.4. Teknoloji Firmalarının Krizlere Karşı Verdikleri Stratejik Yanıtlar

Akademik literatürde BT sektörünün krizlere verdikleri stratejik yanıtlar taranmış ancak doyurucu bilgiye ulaşılamamıştır. Teknoloji firmalarına özel araştırma ve çalışmalar genel olarak sektöre özel oluşturulmuş web sitelerinde, iş, yatırım, teknoloji ve girişimcilik gibi konu başlıklarına odaklanan medya yayınlarında ya da araştırma şirketlerinin yine sektöre özel olarak oluşturdukları araştırma raporlarında yer almaktadır.

Genel olarak, başarı hikayelerinin araştırılıp yazıldığı bu çalışmalar, kriz dönemlerinde teknoloji firmalarının kuruluş senaryoları ve büyüme fırsatlarını nasıl yakaladıkları üzerine

yoğunlaşmaktadır. Yaşanan krizin nedeni ne olursa olsun teknoloji firmalarının ilk aşamada söz konusu krizi fırsata çevirip çeviremeyecekleri yönünde değerlendirme yaptıkları ve bu bağlamda pozisyon almaya çalıştıkları görülmektedir. Çalışmalarını kriz öncesi rutinlerine uygun şekilde devam ettirmek üzere çabalayan firma örnekleri olduğu gibi, oluşan fırsatları fark edip yeni bir girişim oluşturma ya da çeşitlendirme konusunda aksiyon alan firma örnekleri de bulunmaktadır. Firmaların bir ya da birden fazla stratejiyi aynı anda ya da dönemsel olarak uyguladıkları da görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda ([Tablo 1](#)) dünya genelindeki bazı teknoloji şirketlerinin krizlere karşı verdikleri stratejik yanıtlara yer verilmektedir.

Tablo 1: Teknoloji firmalarının krizlere karşı verdikleri stratejik yanıtlar

Firma	Ülke	Uyguladığı Strateji	Kanıt
Apple	ABD	İstikrar	Apple 2008 yılındaki ekonomik durgunlukta hayatta kalma stratejisini olarak dış kaynak kullanımı uygulamaya devam etmeyi tercih etmiştir (CBInsights, 2020). COVID-19 küresel salgını sırasında tüm çalışanlarının saatlik ücretlerini arttırarak ödeme yapmaya devam etmiştir (Forbes, 2020).
Amazon	ABD	Büyüme	Amazon, COVID-19 salgını sırasında oluşan ekstra iş yükünü desteklemek ve kriz nedeniyle işini kaybeden insanlara bir gelir kaynağı sağlamak için 100.000 yeni iş yeri açma girişimini açıklamış, çalışanlarının saatlik ücretlerinde artışa gitmiştir (Forbes, 2020).
AWS	ABD	Büyüme Çeşitlendirme) (Ürün	Amazon Web Services, COVID-19 hastalığının teşhis araştırması ve tedavi geliştirilmesi için 20 milyon dolarlık bir başlangıç yatırımı taahhüt etmiş, AWS Diagnostic Development Initiative girişimini başlatmıştır (Forbes, 2020).

Google	ABD	Stratejik İş Birliği	Google, COVID-19 ile ilgili eğitim ve kaynaklara özel olarak ayrılmış bir web sitesi geliştirmek için hükümet ile iş birliği yapmıştır (Forbes, 2020).
HP	ABD	Büyüme Çeşitlendirme) (Ürün	HP, 3D baskı kaynakları sağlamak için dijital üretim topluluğuyla ortaklık kurmuştur. Elle Serbest Kapı Açıcı, Maske Ayarlayıcı, Yüz Kalkanları, Saha Ventilatorü ve FFP3 Yüz Maskeleri, HP'nin doğrulamak ve üretmek için çalıştığı parçalardan birkaçıdır (Forbes, 2020).
Cisco Systems	ABD	Küçülme	Şirket 2008 yılında yaşanan durgunluk sırasında dış kaynak kullanımı stratejisi ile küçülerek ekonomik krizi atlarmayı başardı (Saxena, 2020).
Microsoft	ABD	Küçülme	Şirket 2008 yılında yaşanan durgunluk sonrasında işten çıkarma uygulamaları ile küçülerek ekonomik krizi atlarmayı başardı (Wilson, 2009).
Intel	ABD	Stratejik Yenilenme ve Büyümenin Yeniden Yapılandırılması	2008 yılında ekonomik durgunluk sırasında AR-GE yatırımlarına devam edildi, pazarlama stratejileri yeniden düzenlendi (Winkle, 2020).

2.5. COVID-19 Pandemi Krizi

Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve 31 Aralık 2019 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) bildirilen pnömoni vakalarının (World Health Organization, 2020) nedeninin yeni koronavirüs (2019-nCoV; daha sonra şiddetli akut solunum sendromu koronavirüs 2 [SARSCoV-2] olarak yeniden adlandırıldı) olduğu 7 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından doğrulanarak sebep olduğu hastalık, koronavirüs hastalığı 2019 (COVID-19) olarak adlandırılmıştır (World Health Organization, 2020). 30 Ocak 2020 tarihi itibarıyla Çin'de doğrulanmış ve 12.167 şüpheli vaka bildirilmiş ve diğer 18 ülkede 82 doğrulanmış vaka tespit edilmiştir (Burki, 2020). Aynı gün Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), COVID-19 salgınının Uluslararası Öneme Sahip Halk Sağlığı Acil Durumu

(Public Health Emergency of International Concern [PHEIC]) olduğunu ilan etmiştir (Burki, 2020).

Bu gelişmeler doğrultusunda Türkiye’de 10 Ocak 2020 tarihinde Sağlık Bakanlığı bünyesinde Koronavirüs Bilim Kurulu oluşturulmuştur (Yener, 2020). 3 Şubat 2020’de Sağlık Bakanlığı tarafından koronavirüs tehdidine karşı alınan tedbirler kapsamında Çin’den Türkiye’ye yapılacak tüm uçuşların 2020 yılının şubat ayı sonuna kadar durdurma kararı alındığı belirtildi (Hürriyet Daily News, 2020). 23 Şubat 2020 tarihinde Türkiye, İran’ın 43 hastalık vakası bildirmesinin ardından koronavirüsün potansiyel yayılımını durdurmak amacıyla İran ile sınırlarını tek taraflı olarak kapatmıştır (The Guardian, 2020). Ardından 29 Şubat 2020 tarihinde T.C. Sağlık Bakanı, Türkiye ile İtalya, Güney Kore ve Irak arasındaki tüm yolcu uçuşlarının karşılıklı olarak durdurulduğu açıklamasında bulunmuştur (Sputnik News, 2020). Türkiye’de ilk COVID-19 vakası 11 Mart 2020 tarihinde kaydedilmiştir (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020). Türkiye’de ilk vakanın tespit edilmesinin ardından 2020 yılının sonuna kadar alınan bazı önlemler aşağıda kronolojik olarak listelenmiştir.

Tablo 2: Türkiye’de 11 Mart 2020-31 Aralık 2020 Tarihleri Arası Alınan Tedbirler

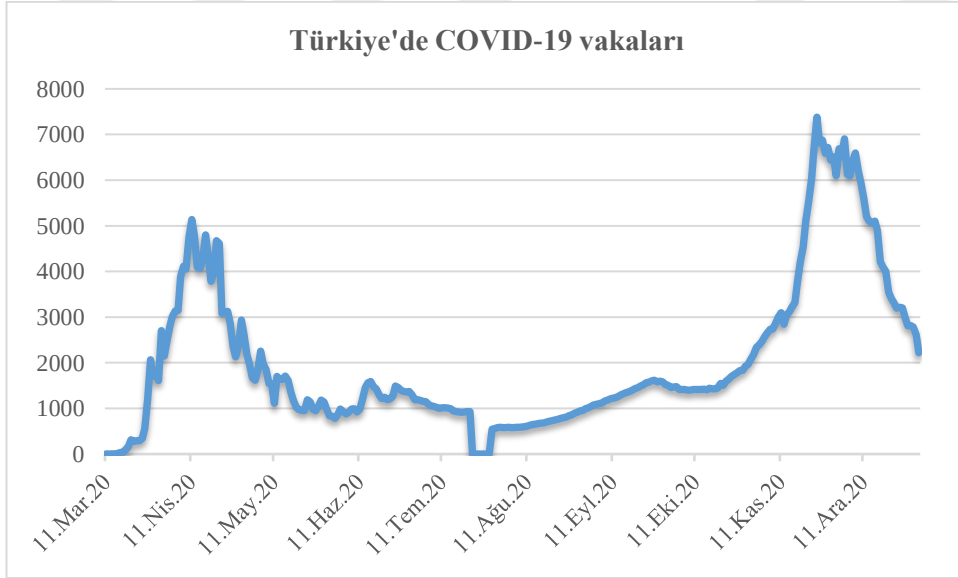
Tarih	Önlemler
12.03.2020	- Kreşler, bakımevleri ve kulüpler de dâhil olmak üzere okulların tatil edilmesi - Nisan ayı sonuna kadar spor müsabakalarının seyircisiz oynanması - Kamu çalışanları için yurtdışı çıkışlarının izne tabi olması - T.C. Cumhurbaşkanının yurt dışı seyahatlerinin ertelenmesi (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020a)
17.03.2020	İngiltere ve Suudi Arabistan’ın da aralarında bulunduğu 6 ülkenin daha uçuş yasağı koyulan ülkeler arasına eklenmesi (Uçuş yasağı olan ülke sayısı 20’ye ulaşmıştır.) (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020b)
18.03.2020	- Diyanet İşleri Başkanlığı tarafından cuma namazlarının ve vakit namazlarının cemaatle kılınmayacağı kararının alınması - Bazı sektörler için muhtasar ve KDV tevkifatı ile SGK primlerinin Nisan, Mayıs ve Haziran ödemelerinin 6 ay ertelenmesi, COVID-19 salgınıyla ilgili tedbirlerden etkilenen ve nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan kredi anapara ve

	faiz ödemelerinin 3 ay ötelenmesi gibi tedbirleri içeren 100 milyar lira kaynak ayrılan ekonomik istikrar kalkını paketinin devreye alınması (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020b)
19.03.2020	Futbol, voleybol, basketbol, hentbol liglerinin ertelenmesi (Oktaç, Çakar ve Karakaya, 2020)
21.03.2020	Sağlık Bakanlığı'nın enfeksiyon, göğüs ve iç hastalıklar uzmanı hekimlerinden en az 2'sini bünyesinde bulunduran tüm özel ve vakıf hastanelerini pandemi hastanesi ilan etmesi (EuroNews, 2020)
25.03.2020	30 Mart 2020'de açılması planlanan okulların 30 Nisan'a kadar kapalı kalması kararının verilmesi (BBC News, 2020a)
27.03.2020	- Yurt dışı uçuşların tamamen durdurulması - Şehirlerarası seyahatlerin valilik onayı ile gerçekleştirilmesi - Toplu taşıma araçlarında oturma düzeninin mesafe göz önünde bulundurularak sağlanması - Piknik alanları ve öğren yerlerinin hafta sonları kapalı olması (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020c)
03.04.2020	Çalışanlar istisna olmak üzere 20 yaş altına sokağa çıkma yasağı getirilmesi (BBC News, 2020b)
10.04.2020	10 Nisan 2020 Cuma tarihi saat 24:00'den 12 Nisan 2020 Pazar tarihi saat 24:00'a kadar 30 büyükşehir ve Zonguldak'ta sokağa çıkma yasağının uygulanması (T.C. İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğü, 2020)
08.09.2020	- Ülke genelinde tüm kamuya açık alanlarda istisnasız maske takma zorunluluğu getirilmesi - Restoran, lokanta, kafe, otel vb. yerlerde saat 24.00'ten sonra müzik yayınına izin verilmemesi (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020d)

04.11.2020	• Kahvehane, ay ocakları, berber, kuaför, güzellik merkezi gibi işyerleri, nikah/düğün salonları, halı sahalar ve spor salonları, internet kafeler/salonlar ve elektronik oyun yerleri, bilardo salonları ve lunaparklar, tiyatro, sinema ve konser salonları, yüzme havuzu, hamam, kaplıca, sauna vb., evlere servis ya da gel-al şeklindeki uygulamalar hariç lokanta, restoran, pastane, kafe, kafeterya gibi yeme-içme yerleri de dahil olmak üzere işletmelerin en geç saat 22:00'da kapanması • Kamu kurum ve kuruluşlarının ve tüm özel sektör kuruluşların uzaktan ya da dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinden faydalanmasının sağlanması • İl Pandemi Kurullarında değerlendirilerek mesai saatlerinin başlama ve bitiş saatlerinin planlanması (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020a)
18.11.2020	• Market, alışveriş merkezi, market, kuaför, güzellik merkezi ve berberlerin çalışma saatlerinin saat 10:00 ile 20:00 arasında olacak şekilde kısıtlanması • Yeme içme yerlerinin (restoran, lokanta, pastane, kafe, kafeterya vb.) 10:00 ile 20:00 saatleri arasında sadece paket servis veya gel al hizmeti verecek şekilde açık olacak şekilde kısıtlanması (paket servis hizmetleri hariç) • 31 Aralık tarihine kadar sinema salonlarının faaliyetlerine son verilmesi • Yeni bir karar alınıncaya kadar kahvehane, kıraathane, internet kafe, oyun ve bilardo salonları, çay bahçeleri ve halı sahaların faaliyetlerinin durdurulması • Tüm illerde; 65 yaş ve üzeri ve 20 yaş altı kişilerin gün içerisinde belirlenen saatler arasında sokağa çıkabilecek olup bu saatler dışında ise sokağa çıkmalarının kısıtlanması (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020b)
01.12.2020	• 04.12.2020 tarihi itibarı ile yeni bir karar alınıncaya kadar ülke genelinde hafta sonları sokağa çıkma kısıtlaması uygulanması

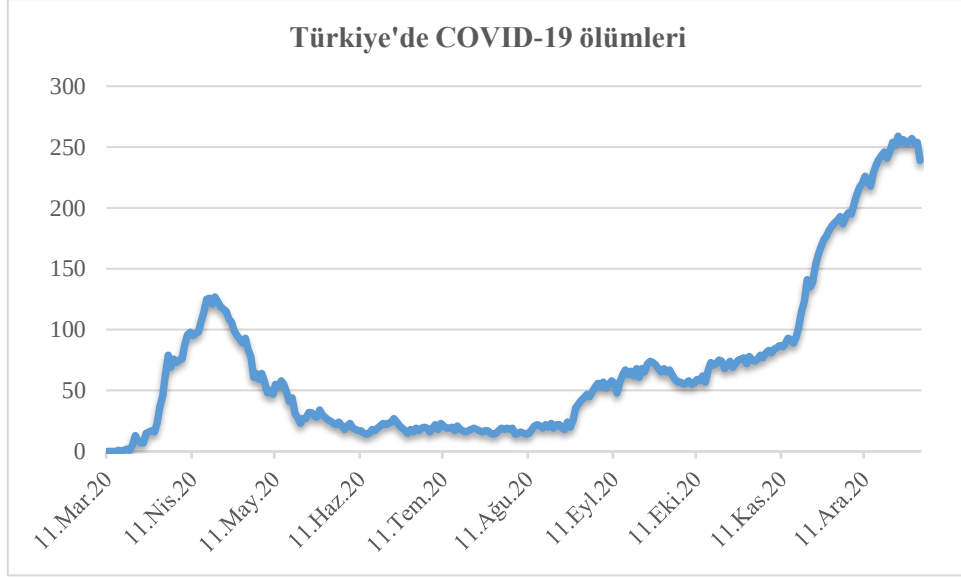
	• 01.12.2020 tarihi itibarı ile yeni bir karar alınıncaya kadar ülke genelinde hafta içi 21.00-05.00 saatleri arasında sokağa çıkma kısıtlaması uygulanması • 65 yaş ve üzeri ile 20 yaş altı kişilerin 18.11.2020 tarihli genelgede belirlenen saatler içerisinde şehir içi toplu ulaşım araçlarını kullanmalarının kısıtlanması • Cenaze namazlarının en fazla 30 kişi ile kılınması, nikâhlar ve nikâh merasimi şeklindeki düğünlerin de en fazla 30 kişi ile düzenlenmesi • Yüzme havuzu, sauna, hamam ve masaj salonu faaliyetlerinin durdurulması • Anasınıfı ve anaokullarının faaliyetlerine ara verilmesi (T.C. İçişleri Bakanlığı, 2020c)
--	--

Türkiye’de 31 Aralık 2020 tarihinde toplam vaka sayısı 2.208.652 olmak üzere COVID-19’a bağlı 20.881 ölüm raporlanmıştır (T.C Sağlık Bakanlığı, 2020).



Şekil 8: Türkiye'de COVID-19 Vakaları ⁵

⁵ Pozitif sonuçlar, 29 Temmuz 2020'den itibaren vakalar semptomatik veya asemptomatik olarak sınıflandırılmıştır. Hükümet, 29 Temmuz ile 25 Kasım 2020 arasında yalnızca semptomatik vakaları açıklamıştır (Wikipedia, 2020).



Şekil 9: Türkiye'de COVID-19 Ölümleri

Can kaybı, felaketlerin en zor ve trajik yönü olsa da bu tehlikeler aynı zamanda yasal sistemleri tehdit etme, siyasi istikrarsızlığı kötüleştirme, ekonomik hayatı bozma, şirket kârlarını düşürme, ticari hayatta kalmayı tehdit etme ve yeni yabancı yatırımları caydırma potansiyeline sahiptir (Oh ve Oetzel, 2011).

2.5.1. COVID-19 Salgınının Ekonomi Üzerindeki Etkisi

Bulaşıcı hastalık salgınları tipik olarak hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlere neden olur (Liu, Lee ve Lee, 2020). COVID-19 salgını, dünya çapında birçok sağlık sistemine eşi görülmemiş bir yük getirmiştir (Oldekop vd., 2020). Pek çok ülkede, koronavirüsün yayılmasını önlemek için verilen acil durum veya karantina emirleri yalnızca depresyon, anksiyete ve stres gibi psikolojik etkilere yol açmakla kalmadı. Aynı zamanda alınan enfeksiyon kontrol önlemleri, büyük miktarda ekonomik faaliyeti aniden durma noktasına getirerek ekonomik bir krize neden olmuştur (Oldekop vd., 2020). Dahası, geçmişte yaşanan diğer birçok kriz insanlığı belirli bir noktada ve bölgesel olarak vurmuşken veya küresel etkilerle daha uzun bir süre içinde gelişirken, COVID-19 salgını küresel olarak gelişmiştir (Oldekop vd., 2020). Perakende tesislerinin kapatılması ve ürün teslimat zincirlerinin bozulması gibi ekonomik faaliyetler üzerinde olumsuz bir etkiye neden olmuştur (Karabag, 2020). Uygulamaya konulan gerekli karşı önlemler ekonomilere birdenbire zarar vermiştir (Oldekop vd., 2020). Bu tür önleyici eylemlerin hem yerel hem de uluslararası ekonomiler üzerinde ani ve önemli bir etkisi olmuştur (Maliszewska, Mattoo ve Van Der Mensbrughe, 2020). Seyahat kısıtlamaları, sosyal mesafeler ve kilitlemeler gibi

dünya çapında hükümetler tarafından benimsenen önlemler, işletmelere hayatta kalmak için üstesinden gelmeleri gereken büyük kayıplara neden olmuştur (Krishna, 2020).

Ekonomiyi şekillendiren aktörlerin çoğu, mevcut SARSCoV-2'nin sebep olduğu pandeminin metaforik bir siyah kuğu⁶ olayı olduğunu, yani şaşırtıcı, öngörülemeyen, büyük öneme sahip ve siyasi ve ekonomik ortamı dramatik bir şekilde değiştiren ciddi sonuçları olduğunu kabul etmektedir (Winston, 2020). COVID-19 salgını, belirsizlikte büyük bir artışa neden olmuştur (Baker, Bloom, Davis ve Terry, 2020). Salgını önlemek için hükümetler, dünyanın en büyük ekonomilerini oluşturan ülkelerde sınır kapatma, seyahat kısıtlamaları ve karantina (Al Jazeera, News Agencies, 2020; Public Health England, 2020) gibi önlemleri uygulamaya koydular, bu da yaklaşan ekonomik kriz ve durgunluk korkularını ateşlemektedir (Buck, Chazan, Arnold ve Cookson, 2020). Dahası, bir olumsuz etkiyi ele almak için tasarlanan politika tepkileri tipik olarak diğerini şiddetlendirir: kilitlenmeler virüsün yayılmasını yavaşlatır ancak ekonomiye zarar verirken, insanların işe geri dönmesine izin vermek ekonomiye fayda sağlar ancak daha fazla enfeksiyona yol açabilir (Strange, 2020).

Booth (1993), rutin yöntemler kullanılarak baş edilemeyen durumları kriz olarak nitelendirmekte; kademeli, periyodik ve ani olmak üzere üç kriz türü tanımlamaktadır. COVID-19 pandemi krizi, aniden gelişmesi ve sadece bir örgütü değil, ekonomiyi oluşturan tüm sektörleri etkilemesi nedeniyle gözle görülür bir ani kriz olarak değerlendirilebilir (Fabeil, Pazim ve Langgat, 2020). COVID-19 salgını neredeyse her yönü ile büyük belirsizliklere neden olmuştur (Baker vd., 2020). Virüsün bulaşıcılığı, yaygınlığı ve ölümcüllüğü; testlerin mevcudiyeti ve geliştirilmesi; sağlık hizmetleri sistemlerinin kapasitesi; güvenli ve etkili aşıların geliştirilmesi ve uygulanmasının ne kadar süreceği; sosyal mesafenin, piyasa kilitlenmesinin ve diğer azaltma ve sınırlama stratejilerinin süresi ve etkinliği; pandeminin kısa vadeli ekonomik etkisi ve politika müdahaleleri; pandemi azaldıkça iyileşme hızı; geçici hükümet müdahalelerinin ve politikalarının devam edip etmeyeceği; tüketici harcama modellerinde pandeminin neden olduğu değişimlerin ne ölçüde devam edeceği ve orta ve uzun vadede üretkenliği etkileyen işletmenin ayakta kalması, yeni iş oluşumu, Ar-Ge gibi birçok büyük belirsizlik hemen hemen her yeri kuşatmıştır (Baker vd., 2020).

⁶ Risk Analisti Nassim Nicholas Taleb tarafından ortaya atılan Siyah Kuğu teorisi, bir durumdan beklenenin dışında gerçekleşen ve ciddi sonuçları olan, öngörülemeyen olay/olayları ifade etmektedir (Taleb, 2007).

Mart 2020'de Uluslararası Para Fonu (IMF), küresel ekonominin resesyona girdiğini ve sonucun 2009 küresel finansal krizinin etkilerinden daha kötü olabileceğini açıklamıştır (Georgieva, 2020). Wagner (2020), Nisan 2020'de yayınladığı makalesinde hisse fiyatlarının, mevcut iş beklentilerinin ve gelecekteki belirsizliklerin endişeleri yansıtarak çoktan düştüğünü ve bunun da tüketici harcamalarını düşüreceğini belirtmektedir. Aynı ay yayınlanan bir makalede Strange (2020), hükümetlerin, daha düşük faiz oranları ve mali teşvikler gibi teşvik paketleri ve işletmeler, çalışanlar ve serbest meslek sahipleri için doğrudan destek kombinasyonları yoluyla pandemi nedeni ile oluşan ekonomik şokları ve azaltmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Ancak, ekonomistlerin COVID-19 krizine üç aydan az bir süre kala, dünyanın küresel bir durgunluğa sürüklendiğine dair fikir birliğine vardıkları belirtilmektedir (Giles, Greeley ve Arnold, 2020).

Türkiye'de ekonomide yaşanan daralmaya karşılık yatırımlarına devam ederek yeni girişimlerde bulunmaya hazırlanan grup şirketler, oluşan riskleri dağıtmak amacı ile fırsat gördükleri her alanda yatırım yaparak pandeminin neden olduğu belirsizlik ortamından güçlenerek çıkmaya çalışmaktadır (Atik, 2020). Bazı büyük grupların yeni fırsatlara odaklanarak yaptıkları yatırım hamleleri aşağıdaki [Tablo 3](#)'te verilmektedir.

Tablo 3: Grup Şirketlerin Pandemi Dönemi Girişimleri ⁷

ŞİRKETLER, YENİ GİRİŞİMLERE ODAKLANDI	
Şirket	Yeni yatırım gündemi
A&S Holding	Pandemiyle birlikte Hadımköy'de tesis kuran holding, Global Mask markasıyla maske ve hijyen ürünlerine 200 milyon TL'lik yatırım yaptı. Günlük 50 milyon adet üretim kapasitesine sahip üretim tesisinde 400 kişi istihdam eden şirket, ihracatın yanı sıra Türkiye genelinde bayilikle büyümek üzere çalışmalarını hızlandırdı.
Abdi İbrahim	Bir süre önce Amerika'da yeni molekül geliştirmek için start up yatırımı yapan Abdi İbrahim, bu defa biyoteknoloji alanında bir satın almaya imza attı. AbdiBio ile Türkiye'de biyoteknoloji alanında üretim yapan Abdi İbrahim, İsviçreli OM Pharma'nın yüzde 28,5'ini satın alarak şirketin portföyündeki bazı kimyasal ilaçların tüm dünyaya üretiminin bundan böyle Abdi İbrahim'in Esenyurt tesislerinde gerçekleştirilmesini planlıyor.
Akfen Holding	Madencilik, enerji, gayrimenkul, şehir hastaneleri gibi birçok sektörde faaliyet gösteren Akfen Holding, bu süreçte start up ve teknoloji girişimlerine eğildi. Özellikle biyokimya alanındaki start up'lara yatırım yapmayı planlayan holding, diğer taraftan savunma sanayiinde de yeni bir girişim için fırsatları inceliyor.
Aksoy Holding	Holding jeotermal, akaryakıt, turizm ve gayrimenkul gibi faaliyet gösterdiği sektörlerde katma değer yaratacak inovatif teknolojik girişimlere yatırım yapmayı gündemine aldı. Bu alanlarda önümüzdeki beş yıllık süreçte 5 milyon dolarlık bir fonla yeni iş fikirlerine yatırımlar yapmayı planlıyor.
Boynar Holding	Online satış trafiğindeki artışa yaşanan tedarik sorunlarına karşılık holding kendi dağıtım ağını kurdu. Boynar Express adıyla hızlı ve yenilikçi kapıya teslimat hizmetini müşterileriyle buluşturmak için kolları sıvayan holding, iş ortağı kargo şirketlerinin sunduğu hizmetlere ek olarak İstanbul'da başlattığı bu girişimi Türkiye geneline yayacak.
Doğan Holding	İzmir Buca'da kurulu olan Sesa Ambalaj şirketinin yüzde 70'ini satın alan grubun bu kararında güvenli gıdaya olan ihtiyacın artmasıyla yüksek bariyerli esnek ambalaja duyulan talep etkili oldu. Sesa'nın büyüme potansiyeli, çevreye duyarlı ürün geliştirme çalışmaları da yatırım kararında etkili oldu.
Doğanlar Yatırım Holding	Mobilya, enerji, perakende ve inşaat sektörlerinde 10 farklı markayla hizmet veren holding, bir süre önce mobilya işindeki deneyimine yatağı da ekledi. Lova Yatak markasıyla yeni bir üretim alanına yatırım yapan holding, bu alada hızla mağazalaşmayı hedefliyor.
Erdemoğlu Holding	Beş yıl önce Sasa'yı satın alarak polyester sektörüne giren holding, bu defa polyesterin hammaddesi PTA üretimi için yatırım kararı aldı. Amerikan Invista şirketiyle 935 milyon dolarlık lisans ve teknik hizmet anlaşması imzalayan şirket, Adana'da kurulacak bu tesisi 2022 yılı sonunda devreye alacak.
Eren Holding	Enerji, ambalaj, çimento, kağıt ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren 2,6 milyar dolar ciro lu Eren Holding, pandemiyle birlikte yeni yatırımlara odaklandı. Temizlik kağıdı alanına girme kararı alan şirket, havlu kağıdı, tuvalet kağıdı ve peçete alanlarında üretim yapacak tesis için arsa yatırımlarını tamamladı.
Gedik Holding	70 binin üzerinde müşteriye hizmet sunan Gedik Yatırım Holding de önemli bir yatırımı gündemine aldı. Halka açık olan grup, yatırım bankası kurmak üzere çalışmalara başladı.
Genveon İlaç	OTC ürünler alanında üretim yapan Genveon, bir süre önce Gebze'de yer alan Novartis'in tesisini satın alarak üretimde yeni bir döneme geçiyor. Şirket yıllık 50 milyon kutu üretim kapasiteli bu tesiste yapacağı yatırımlarla daha önce üretimini yapmadığı hormon ve onkolojik ürünlerin üretimine geçmeyi hedefliyor.
Hayat Kimya	Şirket pandemiyle birlikte 100 milyon TL'yi aşan yatırımla maske kategorisine giriş yaptı. Yılda 2.5 milyar, günde 7 milyon adet maske üreten şirket, kendi hammaddesi cerrahi maske üretiyor ve bu alanda ihracat odaklı ilerlemeyi hedefliyor.
İnci Holding	Faaliyet gösterdiği sektörlerde sinerji yaratabilecek yeni alanlarda yatırım fırsatlarını değerlendiren holding, enerji depolama, otomotiv teknolojileri ve mobilite alanlarına odaklandı. Bu doğrultuda ABD merkezli teknoloji şirketi Rhombus'a Eylül ayında yatırım yapan holding, bu yatırımla ticari araç filolarına enerji depolama çözümleri sunacak.
Sanko Holding	Gaziantep'te Sanko, grubun amiral gemisi tekstilde pandemi süreciyle birlikte maskede yeni bir markaya yatırım yaptı. Pamuklu ve yıkanabilir yüz maskesi üreten şirket, Maissonette markasıyla satış noktalarındaki yerini aldı. Şirket, kısa bir süre içinde Migros market zincirlerinde yerini alacak.
Tahincioğlu Holding	Bu yıl 1,5 milyar TL ciro ile kapatmayı hedefleyen holding, gayrimenkul üretimindeki deneyimini farklı alanlara da taşımak üzere yeni bir girişime imza attı. Şirket, ikinci el satış ve kiralama konusunda ve ürettiği projelerin yönetim ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni yatırıma gitti ve iki şirket kurdu.

Deloitte'un 2020 yılının mayıs ayında yayınladığı rapora göre, COVID-19 krizi, tüm olumsuzluklara rağmen, bilişim sektöründe gecikmiş olabilecek altyapı ve süreçlerde önemli ilerlemeler kaydetmek için bir fırsat olabilir (Loucks, Jarvis, Arkenberg ve Ramachandran, 2020). Kuruluşların küresel bir sağlık kriziyle mücadelede işlerini ve yönetim uygulamalarını hızlı bir şekilde dönüştürmek için gereken yetenek ve becerileri geliştirmeleri gerekmektedir (Liu vd., 2020). COVID-19 krizi, firmalara tüketici davranışlarındaki değişikliklere yanıt olacak şekilde hizmet sunmak bağlamında dönüşüm fırsatları sağlayabilir. Salgının farklı zamanlarda farklı ülkelerde gösterdiği artış/azalma

⁷ Bu tablo (Tablo 3), Atik'in (2020) Ekonomist Dergisi 1-14 Kasım 2020 sayısındaki çalışmasından alınmıştır.

eğilimleri dolayısı ile bazı ülkeler tedbirlerini gevşetirken bazı ülkeler daha sıkı tedbirlere başvurmak zorunda kaldıkları gözlemlenmektedir. Bunun sonucu olarak politika yapıcılar ve şirket yöneticileri belirsizlik durumlarına uygun politika önlemleri ve stratejiler geliştirme ihtiyacı ile karşı karşıyadır (Liu vd., 2020).

COVID-19 salgını sebebiyle uygulanan kısıtlamalardan dolayı işletmelerin yaşadıkları sıkıntı göz önünde bulundurularak üretimin zorunlu olduğu bazı sektörler için üretimin devam ettirilebilmesi amacıyla birtakım adımların atılması gerekmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020). COVID-19 salgınının Türkiye’de görülmesi ile beraber birçok kurum ve kuruluş gibi teknoparklarda da birtakım önlemler alınmıştır. Örneğin, bakanlığın verdiği onay çerçevesinde bünyelerinde yer alan şirket çalışanlarının evden çalışmasının önu açılmış, kuluçka şirketleri, restoran ve kafe gibi oluşumlardan belirlenen sürede kira alınmaması, Ar-Ge ve tasarım şirketlerinin kira ödemelerinin belirlenen sürede ertelenerek kolaylık sağlanması gibi süreci kolaylaştıracak önemli adımlar atılmıştır (Start Up, 2020).

COVID-19 ile mücadele kapsamında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından işletmeler genelinde alınan önlemler dışında özellikle organize sanayi bölgeleri (OSB) ve teknoparklar için atılan adımların bazıları aşağıda listelenmektedir.

- 11/03/2020 tarihi itibarı ile OSB içinde yatırımların gerçekleşmesinde yaşanan gecikmeler nedeni ile tahsis süresi tamamlanan katılımcılara OSB Yönetim Kurulu ve Bakanlık tarafından süre uzatımı sağlanması (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- 11/03/2020 tarihi itibarı ile OSB içinde yapı ruhsatını alamayan yatırımcılara ilave 6 ay süre verilmesi, 03/07/2020 tarihinden itibaren verilen ilave süreler içinde de yatırımını tamamlayamayanlara 1+1 yıl uzatma verilebilmesi (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- KOSGEB’in girişimcilik destekleri ve proje bazlı destek programlarından yararlanan ve proje süreleri 11/03/2020 tarihinde ve sonrasında sona eren işletmelerin proje sürelerine 4 aya kadar ek süre verilmesi (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- KOSGEB’in geri ödemeli desteklerinden ve proje bazlı destek programlarından faydalanan işletmelerin, yapacakları taksit ödemelerinin 3 ay ertelenmesi (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)

- KOSGEB tarafından uygulanan programlarda; kredi ödemeleri devam eden işletmelerin Nisan, Mayıs ve Haziran 2020 aylarındaki kredi taksitlerinin 3 ay süre ile masrafsız ertelenmesi (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- 11/03/2020 tarihinden itibaren Teknoparklar ile Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinde yürütülen Ar-Ge ve Tasarım faaliyetlerinin 7 aylık bir süre boyunca uzaktan sorunsuz olarak çalışabilmelerine olanak sağlanması (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- 11/10/2020'den itibaren uzaktan çalışma uygulamasının bir yıl daha uzatılması (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)
- Teknoparklarda yer alan kuluçka firmaları ile buralarda faaliyet gösteren restoran ve kafe gibi ticari işletmelerden 2 ay boyunca kira alınmaması ve yine Teknoparklarda Ar-Ge ve Tasarım faaliyetleri yürüten firmaların için de 2 aylık kira ödemelerinin ertelenmesi, ödeme planlarında kolaylık yapılması (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2020)

Yukarıdakilere ek olarak, çalışma hayatını büyük ölçüde etkileyen, 17/04/2020 tarihli 31102 sayılı Resmî Gazete'de yer alan 7244 sayılı ile tek taraflı olarak işverenlerin işçileri ücretsiz izne çıkarabilme yetkisi verilmiştir (Resmî Gazete, 2020). Bu da işletme sahiplerinin çalışanlarını işten çıkarmak ve tazminat yükü altına girmek yerine belirsizlik sürecini atlatmak için kullandıkları bir yöntem olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, COVID-19 salgınına bağlı olarak ortaya çıkan belirsizliklerden kaynaklanan ekonomik krize karşı teknoparklarda yer alan ve bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin stratejik eğilimlerinin araştırılmasıdır.

2.5.2. COVID-19 Pandemi Krizine Karşı Verilen Stratejik Yanıtlar

Bu başlıkta dünya genelindeki bazı şirketlerin COVID-19 salgınının neden olduğu krize karşı verdikleri stratejik yanıtlara yer verilmektedir.

Tablo 4: Dünya genelindeki bazı şirketlerin COVID-19 salgınının neden olduğu krize karşı verdikleri stratejik yanıtlar

Firma	Ülke	Uyguladığı Strateji	Kanıt
Giorgio Armani Group	İtalya	Büyüme	Üretim kaynaklarını tıbbi tulum ve yüz koruma maskeleri üretimine yönlendirmiştir (Kraus vd., 2020).
Mey	Almanya	Büyüme	Üretim kaynaklarını tıbbi tulum ve yüz koruma maskeleri üretimine yönlendirmiştir (Kraus vd., 2020).
Trigema	Almanya	Büyüme	Üretim kaynaklarını tıbbi tulum ve yüz koruma maskeleri üretimine yönlendirmiştir (Kraus vd., 2020).
Melitta Group	Almanya	Büyüme	Üretim kaynaklarını tıbbi tulum ve yüz koruma maskeleri üretimine yönlendirmiştir (Kraus vd., 2020).
Sennheiser	Almanya	Stratejik Yenilenme	Üretimin artık iki ayrı vardiya halinde yeniden düzenlenmesi, Mümkün olduğunca evden çalışma uygulanması, Mağazaların geçici olarak kapatılması ve Yalnızca online satış yapılması gibi önlemler aldı (Kraus vd., 2020).
Woerle	Avusturya	İstikrar ve Stratejik Yenilenme	Peynir ürünlerine yönelik artan talebi karşılamak için üretimini sürdürmeye çalıştı ve bunun sonucunda gece gündüz çalışan

			operasyonları ve koruyucu maske takan çalışanları ile üretimini yeniden düzenledi (Kraus vd., 2020).
Miele	Almanya	Tasarruf	Nisan ayı başından itibaren üretimi azalttı, operasyonları minimum seviyelere indirdi ve çalışma saatlerini düşürdü (Kraus vd., 2020).
Spotify	İsveç	Stratejik Yenilenme	Pandemiden önce şirket, reklam gelirinin ücretsiz kullanıcı tabanından daha hızlı artacağını ve böylelikle kâr hanesine önemli bir katkı sağlayacağını düşündü. Model halihazırda bazı olgunluk belirtileri gösteriyor olsa da pandemi vurana ve reklam verenler bütçelerini kesene kadar sınırlamaları hemen anlaşılmadı. Spotify, yanıt olarak podcast biçiminde orijinal içerik sunmaya başladı. Platform, sanatçıların ve kullanıcıların yalnızca bir ayda 150.000'den fazla podcast yüklediğini gördü ve ünlülerle özel podcast anlaşmaları imzaladı ve çalma listelerini seçmeye başladı (Guillen, 2020).
Shopify	Kanada	Büyüme ve Pazarlama Stratejileri (bilgi teknolojisi, pazarlama ve lojistik yatırımları)	Shopify, satıcıların giderleri yönetmesine, faturaları ödemesine, nakit akışı sorunlarını tahmin etmesine ve teslimatları optimize etmesine yardımcı olan kapsamlı bir bulut tabanlı hizmet paketi sunarak kırılan tedarik zincirlerinin yerini doldurmaktadır (Guillen, 2020).
Unilever	Birleşik Krallık	Stratejik Yenilenme ve Pazarlama	Temel ürünlere olan talep arttıkça, paketlenmiş gıda, yüzey temizleyici ve kişisel hijyen ürünü markalarını, talebin düştüğü cilt

		Stratejileri (yeniden konumlandırma)	bakımı gibi diğer ürünlere göre önceliklendirmek için bir dönüm noktası oluşturdu. Şirket, hangi değişikliklerin kalıcı olabileceğini henüz bilmiyor. Aslında, ev içi tüketime geçiş, yalnızca gıda markalarının değil kişisel bakım hizmetlerinin de yeniden konumlandırılmasını gerektirebilir (Guillen, 2020).
Airbnb	Amerika Birleşik Devletleri	Stratejik Yenilenme ve Pazarlama Stratejileri (yeniden konumlandırma)	Airbnb, ev sahiplerine finansal olarak yardımcı olmak ve onları potansiyel konuklarla buluşturmak için hızla hareket etti. Ev sahipleri artık yemek pişirme, meditasyon, sanat terapisi, sanal turlar ve diğer birçok etkinliğe odaklanan çevrimiçi etkinlikler sunabilir ve kullanıcılar mütevazı bir ücret karşılığında katılabilir (Guillen, 2020).
British Airways (BA)	Birleşik Krallık	Küçülme	Yakıt ve bakım açısından daha yüksek işletme maliyetlerini temsil eden bir filo olan Boeing 747 filosunu önemli ölçüde ortadan kaldırarak (Flight International, 2020) bu filoların durdurma kararını öne sürmeye karar verdi (Amankwah-Amoah, 2020).
Emirates	Birleşik Arap Emirlikleri	Tasarruf ve Pazarlama Stratejileri (marka değerini koruma)	Yüksek vasıflı çalışanları tutmalarına ve iş kayıplarını en aza indirmeye veya önlemelerine yardımcı olmak için çalışanlara geçici olarak %25-50 temel maaş indirimi gibi önlemler aldı (Cornwell, 2020).
Renner	Almanya	Dikey Entegrasyon	Üretimimiz ve yönetimimiz tam kapasite ile çalışmaya devam ediyor. Tüm siparişleri yerine getirmeye ve tüm teslimat

			yükümlülüklerini yerine getirmeye devam edeceğiz. Bizimle daha önce olduğu gibi telefonla da iletişime geçebilirsiniz. Ne şimdi ne de önümüzdeki aylarda tedarik zincirindeki kesintilerden kaynaklanan herhangi bir darboğaz öngörmüyoruz. Yüksek seviyeli dikey entegrasyonumuz ve kapsamlı temel bileşen envanterimiz sayesinde, esnekliğimizi ve teslimat yeteneklerimizi koruyabiliyoruz. Lütfen unutmayın: Kendinizi, çalışanlarınızı ve genel halkı korumak için iyi duyurulmuş tüm tavsiye ve önlemlere uyun. Toplu ve sorumlu hareket etmek, krizi atlatmanın en etkili yoludur (Renner, 2020).
--	--	--	---

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Karar verme mantığı bağlama bağlı olduğundan (Alvarez ve Barney, 2005; 2007) ve bağlam, özellikle belirsizliğin seviyesi ve türü, zaman içinde değiştiğinden, kriz sırasında firmalar bir stratejiden diğerine geçebilir veya farklı stratejileri birleştirmeyi tercih edebilirler. Stratejik kararların arkasındaki nedenlerin açıklamasının krizin başlangıç koşulları ile tanımlamak, firmaların bu tür koşullar üzerinde nasıl hareket ettiklerini, değişikliklere nasıl tepki verdiklerini ve kendi süreçlerini nasıl şekillendirdiklerini belirsizleştirebilir. Bu nedenle, süreç yaklaşımı nedensellik ve sonuçlandırma tartışmalarının ötesine geçmeye de yardımcı olabilir. Aynı stratejiyi farklı çevresel koşullar altında sürdürmek, firmaların sermaye kaynakları için etkin bir şekilde rekabet etmesine izin vermeyebilir. Ortam değiştikçe, firmalardan stratejilerini buna göre ayarlamaları beklenmektedir.

Araştırma sorularına, iki farklı veri toplama yöntemi kullanarak, cevap bulmanın hedeflendiği bu çalışmada, ilk olarak Ankara'daki teknoparklarda yer alan firmaların çevresel koşulları, krizden nasıl etkilendikleri ve üç aylık periyotlarda krize karşı ne tür stratejik tepkiler verdiği belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun için mülakatlar öncesinde firma yetkililerinin cevaplandırması üzerine 5'i genel, 14'ü COVID-19 salgınının Türkiye'de görülmesinden sonra üç aylık periyotlar için dönemsel tekrarlanan sorular ve 1'i açık uçlu olmak üzere 20 farklı soru içeren bir anket hazırlanmıştır ([EK-1](#)).

Anket soruları kurumsal stratejiler literatürüne dayandırılarak hazırlanmıştır. Bu anket ile COVID-19 pandemisinin bu firmalar üzerindeki etkisi ile ilgili genel bir bakış sağlamak amaçlanmıştır.

Ankette şirketin bulunduğu yerleşke, şirket türü, borsaya açık olup olmadığı, çalışan sayısı ve salgını öncesinde şirketin teknolojik altyapısı uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı soruları vasıtası ile katılımcı firmaların genel profilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Salgın öncesinde şirketin teknolojik altyapısının uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı bilgisi 5'li likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu soruya cevaben 3 üzerinde puan veren firmaların teknolojik altyapılarının uzaktan çalışmaya uygun olduğu, 3 puan veren firmaların teknolojik altyapılarının uzaktan çalışmaya kısmen uygun olduğu ve 3'ün altında puan veren firmaların altyapılarının uzaktan çalışmaya uygun olmadığı şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Sektöre, firmalara ve salgının etkisine genel bir bakış sağlamak ve araştırmanın ilk sorusuna cevap bulmak amacı ile hazırlanan ve katılımcılara gönderilen anket çalışmasında,

11 Mart 2020 tarihinde Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ile başlayan sürecin üç farklı periyotta incelenmesi doğrultusunda katılımcılardan ilk bölümdeki sorulara, 11 Mart 2020 tarihinden 30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında “Kesinlikle Katılmıyorum ... Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının ilk çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap vermeleri talep edilmiştir. İkinci bölümdeki sorulara ise 1 Temmuz 2020 tarihinden 30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında “Kesinlikle Katılmıyorum ... Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının ikinci çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap verilmesi talep edilmiştir. Üçüncü bölümdeki sorulara, 1 Ekim 2020 tarihinden 31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında “Kesinlikle Katılmıyorum ... Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının üçüncü çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap verilmesi talep edilmiştir. Son olarak, ön görülemeyen cevapları alabilmek ve daha fazla detaylı bilgiye sahip olabilmek amacıyla serbestçe cevap vermeleri için katılımcılara COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörde ve şirketlerinde gözlemlenen stratejik değişikliklerin neler olduğu yönünde bir adet açık uçlu soru yöneltilmiştir.

Bryson (1981), Çince’de kriz sembolünün biri tehlikeyi, diğeri de fırsatı temsil eden iki karakterden oluştuğuna dikkat çekmektedir. Bir örgütün karşılaştığı tehdit ve fırsatların analizi, örgütün faaliyet gösterdiği genel ortamın anlaşılmasıyla başlamalıdır (Barney ve Hesterly, 2012). Örgütler stratejilerini dış ve iç çevrelerinin analizine dayanarak belirleyebilir ve oluşturabilir (Coulter, 2008). Firmaların bulunduğu çevresel koşulların üç aylık periyotlardaki değişimlerini belirlemek amacıyla katılımcılara aşağıda belirtilen 3 adet soru yöneltilmiştir.

- Uzaktan çalışma uygulamasına geçildi mi?
- Şirket için yeni iş fırsatları oluştu mu?
- COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörünüzde gözlemlediğiniz ve şirketinizde yaşanan stratejik değişiklikler nelerdir?

Devletin ve çevre dinamiklerinin etkileri, bir örgütün tüm önemli alanları tarafından hissedilir ve bu nedenle çevre analizi, bir örgütün temel işlevleri için stratejik karar almanın bir parçasıdır (Sanderson ve Luffman, 1988). Örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları güncel bilgilere dayanarak değişikliklere uyum sağlamaları gerekmektedir (Liao ve Wu, 2010). Firmaların üç aylık periyotlarda krizden nasıl etkilendiklerini belirlemek amacıyla katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- Şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldi mi?
- Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden (kira, mali destek vs.) yararlanıldı mı?
- Şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana geldi mi?
- Şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldi mi?

Bu sorulara cevaben 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların krizin sektörü olumsuz etkilediği yönünde değerlendirme yaptıkları ve 3'ün altında puan veren firmaların krizin sektörü olumsuz etkilemediği yönünde değerlendirme yaptıkları sonucuna varılmıştır.

Firmaların üç aylık periyotlarda krize karşı ne tür stratejik tepkiler verdiğini belirlemek amacıyla sorular farklı zamanları işaret ederek sorulmuş, katılımcılardan sorulara belirtilen tarih aralıkları bağlamında cevap vermeleri talep edilmiştir. Yine bu sorular için 5'li likert tipi ölçek kullanılmış, sorular literatürden yola çıkılarak hazırlanmıştır.

Bir firma kriz sonrası geri çekilmek yerine yatırım yapmaya veya stratejik taahhüdünü artırmaya daha istekli olabilir, bu da ona rakiplerine göre bir avantaj sağlar (Oh ve Oetzel, 2011). Kriz sonrası göz önünde bulundurarak yapılacak yatırımların büyümeye olan etkisi göz önüne alındığında katılımcı firmaların büyüme yönünde stratejiler izleme eğilimi içerisinde olup olmadıklarını belirlemek amacıyla katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- Şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldı mı?
- Şirketin AR-GE yatırımları arttı mı?

Bu sorulara cevaben 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların kendilerine yatırım yaptıkları ve kriz sonrası geri çekilmek yerine yatırım yapmaya veya stratejik taahhüdünü artırmaya daha istekli olduğu ve 3'ün altında puan veren firmaların yatırım yapmadıkları şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Aynı zamanda, Pangarkar (2007), ittifaklar kurmanın kuruluşlara işletme maliyetlerini düşürmelerine, üretkenliği artırmalarına ve müşterileri için değer yaratmalarına yardımcı olarak küresel mali kriz sırasında hayatta kalma beklentilerini iyileştirmede yardımcı olduğunu bulduğu göz önünde bulundurulduğunda firmalar için herhangi bir iş birliğinin söz konusu olup olmadığı belirlenmesi amacıyla aşağıdaki soru yöneltilmiştir.

- Paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu oldu mu?

Bu soruya cevaben 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu olduğunu ve kriz sırasında istikrarı korumak, büyümek ya da büyümeyi yeniden yapılandırmak için ittifak kurma yolunu tercih ettikleri ve 3'ün altında puan veren

firmaların paydaşları ile arasında yeni iş birlikleri söz konusu olmadığı şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

İstikrar stratejileri, krize yanıt olarak bir firmanın ticari faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlayan önlemlerle ilgilidir (Wenzel, 2015). Dolayısıyla, tasarruf yoluyla daraltılmış faaliyet kapsamının aksine, bu tür önlemler statükoyu korumayı ve krizin olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlamaktadır (Wenzel vd., 2020). Bu bağlamda Firmaların istikrar stratejilerini izleme eğilimi içerisinde olup olmadıklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- Şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldı mı?
- Paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu oldu mu?

Bu sorulara cevaben 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların istikrar stratejilerini izleme yöneliminde oldukları ve 3'ün altında puan veren firmaların istikrar stratejilerini izleme yöneliminde olmadıkları şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Buna ek olarak,

- Şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldi mi?
- Şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldi mi?
- Şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldi mi?

Sorularına cevaben 3'ün altında puan veren firmaların istikrar stratejilerini izleme yöneliminde oldukları ve 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların istikrar stratejilerini izleme yöneliminde olmadıkları şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Firmalar verim ve etkinliklerini arttırmak amacı ile çalışan ve üretim etkenlerinin sayısını azaltma gibi yöntemler ile maliyetlerini azaltarak küçülmeye gidebilirler (Dinçer, 1998). Krizlere karşı geniş ölçüde gözlemlenebilir bir stratejik tepki olan kısıntı/tasarruf (Bruton vd., 2003), genel giderler, maliyetler, varlıklar, ürün ve ürün gruplarında azalma anlamına gelir (Pearce ve Robbins, 1993). Firmaların küçülme stratejilerini izleme eğilimi içerisinde olup olmadıklarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvuruldu mu?
- Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için işten çıkarma aksiyonu alındı mı?
- Şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldi mi?
- Şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldi mi?
- Şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldi mi?

Bu sorulara cevaben 3 ve 3'ün üzerinde puan veren firmaların tasarruf stratejilerini izleme yöneliminde oldukları ve 3'ün altında puan veren firmaların tasarruf stratejilerini izleme yöneliminde olmadıkları şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Anketlerden elde edilen verileri soru bazında dönemsel olarak analiz edilmiş, yüzde hesaplamaları yapılarak Bulgular bölümünde paylaşılmaktadır.

İkinci yöntemde, kriz anında Ankara'daki teknoparklarda yer alan bilişim teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından uygulanan strateji/stratejilerin neler olduğu mülakat veri toplama tekniği kullanılarak belirlenmeye çalışılmaktadır. Katılımcılarla 20 Nisan 2021 ve 01 Mayıs 2021 tarihleri arasında, yani krizin ilk yılının sonunda yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirildi. Görüşmeler, katılımcıların ifadelerine kendiliğinden tepki vermesine izin veren bir görüşme kılavuzuna dayandırılmıştır. Sosyal mesafe önlemleri ve hatta devam eden karantina önlemleri nedeniyle, görüşmeler Skype uygulaması kullanılarak gerçekleştirildi. Literatüre bağlı olarak araştırma soruları doğrultusunda konular belirlenerek mülakat soruları hazırlanmıştır.

Görüşmeler ortalama 15-20 dakika sürmüş ve katılımcıların bilgi ve rızası dahilinde kaydedilmiştir. Mülakatların tamamlanması ile analiz sürecine başlanmıştır. Bu çalışmada mülakat verileri, Miles ve Huberman'ın (1984) nitel veri analizinde izlenmesi gereken adımları önerdiği çalışması referans alınarak, mülakat sorularına verilen cevaplardan yola çıkılarak içerik analizine tabi tutulmaktadır. İçerik analizi, yazılı, sözlü veya görsel iletişim mesajlarını analiz etme yöntemidir (Cole, 1988). Görüşmeler, yalnızca görüşme içeriğine odaklanmak için argo ve boşluk doldurucular ("aaa", "eee", "hmm" vb.) gibi özel dilbilimsel ve fonetik özellikler göz ardı edilerek ve devrik cümleler düzeltilerek ve yarım cümleler tamamlanarak yazıya dökülmüştür ([EK-3](#)). Bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların krizden nasıl etkilendiğini, aldıkları önlemleri ve COVID-19 krizi nedeniyle firmalarda hangi ek değişikliklerin ortaya çıktığını belirlemek için yazıya dökülen mülakatlar okunarak veriler açık bir şekilde kodlanarak kategoriler oluşturulmuştur ([Tablo 5](#) ve [Tablo 6](#)). Analizin devamı doğrultusunda verilerin kodlanması sonrasında daha ayrıntılı bir analiz yapabilmek için betimsel analiz teknikleri kullanılmıştır. Verilerin orijinal formatına bağlı olarak direkt olarak paylaşıldığı (Walcott, 1994) bu analiz sonuçları Bulgular başlığı altında sunulmaktadır. Sonuç ve Öneriler bölümünde bulguların değerlendirilmesi kapsamında çıkarımlar paylaşılmaktadır. Firmaların aldığı önlemlerle ilgili olarak, krizlere karşı verilen stratejik yanıtlar literatürü kullanılmış ve stratejik yenilenme, küçülme ve istikrar stratejileri örnekleri bulunmuştur. Literatür ve araştırma

soruları doğrultusunda araştırma bulguları tartışılmaktadır. [Tablo 9](#) mülakata katılan görüşmecilerin ve firmalarının özelliklerine genel bir bakış sunmaktadır.



Tablo 5: Tema Analizi-1

Kategori	Sorular	M1	M2	M3	M4	M5
Genel Bilgiler	<i>Yerleşke</i>	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi
	<i>Şirket Türü</i>	Limited Şirket	Limited Şirket	Anonim Şirket	Anonim Şirket	Limited Şirket
	<i>Şirket Borsaya Açık mı?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Bilgi veren kişinin pozisyonu</i>	Yazılım Projelerinden Sorumlu Direktör	Yazılım Geliştirme Yöneticisi	Kıdemli Yazılım Lideri, Grup Yöneticisi	Yazılım Geliştirme Yöneticisi	Kıdemli Tasarım ve Doğrulama Mühendisi
Organizasyon	<i>2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Likidite	<i>Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi?</i>	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
	<i>Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?</i>	Ücretsiz izin uygulaması	Hayır	Ücretsiz izin uygulaması	Hayır	Hayır

	Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?	Personel servislerinin iptal edilmesi	Hayır	Hayır	Personele verilen yol yardım ücretinin iptal edilmesi	Personele verilen ulaşım ücretlerinin kesilmesi
	Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?	Hayır. Sadece ücretsiz izin uygulaması	Hayır	Hayır. Sadece ücretsiz izin uygulaması	Nakit yardım alınmadı ama onun dışında devletin sağladığı bazı teşviklerden yararlanıldı	Hayır
Uzaktan Çalışma ve Teknolojik Altyapı	Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması
	Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu?	Kısmen	Kısmen	Kısmen	Evet	Evet
	Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır
	İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Kısmen
İletişim	Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden
Şirket Gelirlerinde Artma/Azalma	Şirketin gelirlerinde bir azalma/artma meydana geldi mi?	Evet, azalma oldu	Evet, artış oldu (Covid-19 salgınından bağımsız)	Evet, azalma oldu	Evet, azalma oldu	Evet, azalma oldu

ve Borçlanma Durumu	<i>Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
İş Modeli	<i>Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?</i>	Evet, pazarlama ve iş geliştirme birimleri küçüldü	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
İş Geliştirme ve Pazarlama Faaliyetleri ve İş Modeli	<i>Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz?</i>	Azaldı ama evet	Evet	Azaldı ama evet	Pazarlama faaliyetleri durduruldu İş geliştirme faaliyetleri devam ediyor	Evet
	<i>Nasıl devam ediyorsunuz?</i>	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden (Sosyal Medya, Webinar)
Kriz Etkileri	<i>COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Kısmen
	<i>Tedarikçi/alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Tedarikçi/alt yüklenici sayısı arttı/azaldı mı? Tedarikçi/alt yüklenici maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Şirket içi yetkinlikler arttı/azaldı mı?</i>	Kısmen arttı	Kısmen arttı	Azaldı	Aynı	Aynı
	<i>Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?</i>	Ciro düştü, Karlılık oranları aynı	Ciro arttı, Karlılık oranları aynı	Ciro düştü, Karlılık oranları arttı	Ciro arttı, Karlılık oranları aynı	Aynı
Kriz Etkileri ve Stratejik Değişim	<i>COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?</i>	%50 azaldı	%400 arttı	%40 azaldı	%9 arttı	Aynı
	<i>COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?</i>	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı
	<i>COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?</i>	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı	%50 azaldı
	<i>Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?</i>	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır

Stratejik Değişim	Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
	Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
Çevresel Değişiklikler ve Fırsatlar	Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?	Hayır	Hayır	Hayır	Evet (Dolaylı olarak)	Evet
	Pazar payı değişikliği oldu mu?	Hayır	Hayır	Azaldı	Arttı	Hayır
	Yeni rakipler geldi mi?	Evet	Evet	?	Hayır	Hayır
	Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?	Hayır	Hayır	Hayır	Evet, arttı.	Hayır
	COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi/şirketinizden ne götürdü?	Yeniden Düzenleme ve Tasarruf (Küçülme)	Yeniden Düzenleme ve İstikrar	Yeniden Düzenleme ve Tasarruf (Küçülme)	İstikrar	Yeniden Düzenleme ve İstikrar

Tablo 6: Tema Analizi-2

Kategori	Sorular	M6	M7	M8	M9	M10
Genel Bilgiler	<i>Yerleşke</i>	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi
	<i>Şirket Türü</i>	Anonim Şirket	Anonim Şirket	Limited Şirket	Limited Şirket	Anonim Şirket
	<i>Şirket Borsaya Açık mı?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Bilgi veren kişinin pozisyonu</i>	Proje Yönetimi Takım Lideri	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür	Yazılım Projeleri Direktörü	Şirket Kurucusu
Organizasyon	<i>2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?</i>	Evet	Evet	Hayır	Kriz ekipleri kurulmadı. Organizasyonda rol ve sorumluluklarda bir miktar değişiklik oldu.	Hayır
Likidite	<i>Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi?</i>	Evet	Kısmen	Evet	Evet	Evet
	<i>Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?</i>	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?</i>	Hayır	Personel servislerinin iptal edilmesi	Hayır	Personele verilen ulaşım ücretlerinin kesilmesi	Hayır

	<i>Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?</i>	Hayır	Evet	3 ay ertelemeli kredi kullanımı	Kısmen	Hayır
Uzaktan Çalışma ve Teknolojik Altyapı	<i>Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?</i>	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması	Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışma uygulaması
	<i>Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu?</i>	Hayır	Hayır	Evet	Evet	Hayır
	<i>Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?</i>	Evet	Evet	Kısmen	Hayır	Evet
	<i>İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?</i>	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet
İletişim	<i>Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?</i>	Web üzerinden ve kısmen yüz yüze	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden	Web üzerinden ve %10 yüz yüze
Şirket Gelirlerinde Artma/Azalma ve Borçlanma Durumu	<i>Şirketin gelirlerinde bir azalma/artma meydana geldi mi?</i>	Hayır	Evet, azalma oldu	Aynı	Biraz	Hayır
	<i>Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?</i>	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Evet
İş Modeli	<i>Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?</i>	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır

İş Geliştirme ve Pazarlama Faaliyetleri ve İş Modeli	<i>Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz?</i>	Evet	2020 Hayır 2021 Çok az	Evet	Azaldı ama evet	Pazarlama faaliyetleri durduruldu İş geliştirme faaliyetleri devam ediyor
	<i>Nasıl devam ediyorsunuz?</i>	Web üzerinden (Sosyal Medya)	Web üzerinden	Web üzerinden Çok az miktarda yüz yüze	Pazarlama webinar, sosyal medya İş geliştirme web üzerinden	Web üzerinden
Kriz Etkileri	<i>COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?</i>	Evet	Evet	Hayır	Evet	Hayır
	<i>Tedarikçi/alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Tedarikçi/alt yüklenici sayısı arttı/azaldı mı? Tedarikçi/alt yüklenici maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?</i>	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	<i>Şirket içi yetkinlikler arttı/azaldı mı?</i>	Kısmen arttı	Arttı	Arttı (Pandemiden bağımsız alan uzmanlıkları)	Arttı	Aynı
	<i>Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?</i>	Ciro arttı, Karlılık oranları aynı	Ciro düştü, karlılık oranları düştü	Aynı	Aynı	Azaldı
Kriz Etkileri ve Stratejik Değişim	<i>COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?</i>	%15 arttı	Analiz ve Test ekiplerinde %50 azalma	7-8 kişi arttı	Aynı	%3 artış
	<i>COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?</i>	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı	Aynı
	<i>COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?</i>	Aynı	x3	Arttı	Aynı	Azaldı
	<i>Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?</i>	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır

Stratejik Değişim	Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
	Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Çevresel Değişiklikler ve Fırsatlar	Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı?	Hayır	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
	Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi?	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
	Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?	Hayır	Evet	Evet	Evet	Hayır
	Pazar payı değişikliği oldu mu?	Hayır	Küçüldü	Evet, 1 alanda	Hayır	Hayır
	Yeni rakipler geldi mi?	Evet	Hayır	Evet, 1 alanda	Hayır	Hayır
	Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?	Hayır	Hayır	Evet, 1 alanda	Hayır	Hayır
	COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı?	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır	Hayır
	Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi/şirketinizden ne götürdü?	Yeniden Düzenleme ve İstikrar	Yeniden Düzenleme ve Tasarruf (Küçülme) ve Stratejik Ortaklık	Yeniden Düzenleme ve İstikrar	Yeniden Düzenleme ve İstikrar	Yeniden Düzenleme ve İstikrar

3.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Çok kısa bir süre içinde, SARSCoV-2'nin tetiklediği dünya çapında salgın, sadece çok sayıda can almakla kalmadı, aynı zamanda günlük özel hayatın yanı sıra iş hayatında da ciddi sınırlamalara neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı, 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 küresel salgını nedeni ile yaşanan pandemi krizinin sebep olduğu zor ekonomik koşullarda faaliyet gösteren bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların karşılaştıkları baskı, tehdit ve fırsatlar sonucunda benimsedikleri stratejileri belirlemek ve benimsenen stratejileri değerlendirmektir.

Literatür taraması sırasında edinilen bilgi dahilinde, bu çalışma, COVID-19'un bilişim firmaları üzerindeki etkilerine ilişkin yönetim alanındaki ilk çalışma olmakla birlikte bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların krize karşı verdikleri mevcut stratejik tepkilere dair uluslararası katkı sağlamaktadır.

3.2. Araştırma Soruları

Belirsizlik, davranışsal ve çevresel belirsizlik olarak ikiye ayrılır; davranışsal belirsizlik daha çok fırsatçılık ile ilişkilendirilerek tanımlanırken çevresel belirsizlik, ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve talep düzeyi gibi durumlar olarak tanımlanmaktadır (Williamson, 1985). Çevrenin dinamik olması dolayısı ile gerçekleşmesi muhtemel olayların öngörülme zorluğu çevresel belirsizliği tanımlamaktadır (Cannon, Achrol ve Gundlach, 2000). Çevresel belirsizlik örgütün bulunduğu çevrede yaşanan ekonomik istikrarsızlık kaynaklı ortaya çıkabilir. İstikrarsızlığın yaşandığı belirsizlik ortamında güvensizlik artmaktadır (Saussier, 1999).

Belirsizlik, piyasanın öngörülememesi ilgilidir ve belirsizlik ortamında örgütler piyasa dalgalanmalarına tedarikçilerden daha kolay yanıt vereceklerini düşünme eğilimindedirler (Kaufmann ve Carter, 2006; Vidal ve Goetschalckx, 2000; Williamson, 1985). Rindfleisch ve Heide'a göre (1997), çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda tarafların olası her durumu kapsayacak sözleşmeler hazırlaması gerekir ancak aynı zamanda söz konusu koşullarda bilgiye ulaşmak da zor olacağı için işlem maliyetleri artmaktadır. Dolayısı ile çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda uzun süreli sözleşmeler yapmak zorlaşmaktadır (Hendrikse, Hippmann ve Windsperger, 2015; Masten ve Saussier, 2000).

Williamson'a göre (1979), belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda örgütler işlemleri piyasa yerine hiyerarşi yapısı ile gerçekleştirmeyi tercih ederler. Aynı şekilde Anderson ve Weitz (1986), çevresel belirsizliğin yanında işlem sıklığının yüksek olduğu

durumlarda hiyerarşi yapısının tercih edilmesi ve dikey entegrasyon yapılması görüşünü öne sürmektedir.

Krickx'in (2000) belirsizlik ve dikey entegrasyon arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında özet olarak iki değişken arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu görüşlerin yanı sıra örgütlerin tedarikçileri ile iş yapma süreçleri varlık özgüllüğü, belirsizlik ve sıklık özellikleri doğrultusunda incelendiğinde işlem maliyetlerinin aza indirgenmesi bağlamında dikey entegrasyona alternatif iş birlikleri yaptıkları görülmektedir (Heide ve John, 1992).

Gifford (2004), dikey entegrasyonun söz konusu olduğu durumlarda, girişimcilerin ya da yöneticilerin zaman kısıtı nedeniyle bazı fırsatları kaçırabileceklerini ve bundan dolayı fırsat maliyetlerinin oluşabileceğini, dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak da sözleşmelerin detaylandırılmaları sırasında harcanacak eforun oluşturduğu maliyetin yanı sıra mevcutta yürütülen operasyonların aksatılması ile oluşacak maliyetlerin söz konusu olabileceğini öne sürmektedir.

Şekerli ve Akçetin (2018), ekonomik çevrenin özelliklerine göre firmalar ilgili veya ilgisiz çeşitlendirme stratejilerini tercih edebileceğini belirtmektedir. Bhatia ve Thakur (2016), Hindistan'daki firmaların 2001 yılında liberalleşme sonrası dönemde yarısından fazlasının ilgili çeşitlendirme stratejisini tercih ettiklerini ancak 2006'da da ilgisiz çeşitlendirme stratejisini tercih ettiklerini 2011'de yaşanan krizin ardından ise temel yeteneklerine döndüklerini ve daha fazla ilgili çeşitlendirme stratejisini seçtiklerini belirterek çeşitlendirme stratejilerinin ekonomik sistemin liberalleşme ve kriz dönemlerine göre değiştiğini öne sürmektedir.

Belirsiz ortamlardaki yöneticiler, yalnızca halihazırda meydana gelen olaylara yanıt vermek yerine olayları önceden tahmin etmeye ve önleyici eylemler uygulamaya çalışır (Smart ve Vertinsky, 1984). Khandwalla (1976) tarafından yapılan bir araştırma, çevrelerini belirsiz olarak algılayan yöneticilerin daha kapsamlı stratejiler kullanma eğiliminde olduklarını bulmuştur. Miles ve Snow, (1978) ve Paine ve Anderson (1977), daha belirsiz ortamlardaki yöneticilerin, daha az çalkantılı ortamlardaki yöneticilerden daha fazla risk alma ve daha yenilikçi stratejiler kullanma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir.

Literatür taramasında görüldüğü gibi, kriz yönetimi üzerine kapsamlı araştırmalar mevcuttur. Öte yandan, COVID-19 salgının belirli bir kriz türü olarak doğası ve kapsamı emsalsizdir. COVID-19 küresel salgını, tüm dünyada ve neredeyse tüm sektörlerde gelir

düşüşüne sebep oldu ve salgın sırasında ve sonrasında şirketleri ayakta kalmak için reaktif adımlar atmaya zorlamaktadır (Krishna, 2020).

Soru 1: Krizin ilk dokuz ayı ele alındığında, üç aylık periyotlar ile bilişim teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından uygulanan strateji/stratejilerde değişiklikler yapıldı mı?

Soru 2: Kriz anında bilişim teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından uygulanan strateji/stratejiler nelerdir?

3.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evreni bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmalardan oluşmaktadır. Dünyada bu sektörde yapılan araştırmalarda net firma sayısı verisine ulaşılamamıştır. Dolayısı ile evren belirsizdir.

Bu çalışmada araştırmanın ilk bölümüne ait örneklem, evrendeki Ankara teknopark yerleşkelerinde bulunan firmalardan ankete katılmayı kabul edenlerden oluşmaktadır. Anketlere ait veriler kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. İkinci bölüme ait örneklem de aynı şekilde, evrendeki Ankara teknopark yerleşkelerinde bulunan firmalardan mülakata katılmayı kabul edenlerden oluşmaktadır. Mülakatlara ait araştırma verileri kartopu örneklem yöntemi ile toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

COVID-19 pandemi krizi nedeni ile alınan önlemler doğrultusunda, özellikle bilişim firmalarının uzaktan çalışma yöntemine geçmesinden dolayı yapılması planlanan mülakatlar yüz yüze gerçekleştirilemeyecek olup telekonferans yöntemi ile yapılması planlanmıştır.

3.5. Bulgular

3.5.1. Anket Verilerinden Elde Edilen Araştırma Bulguları

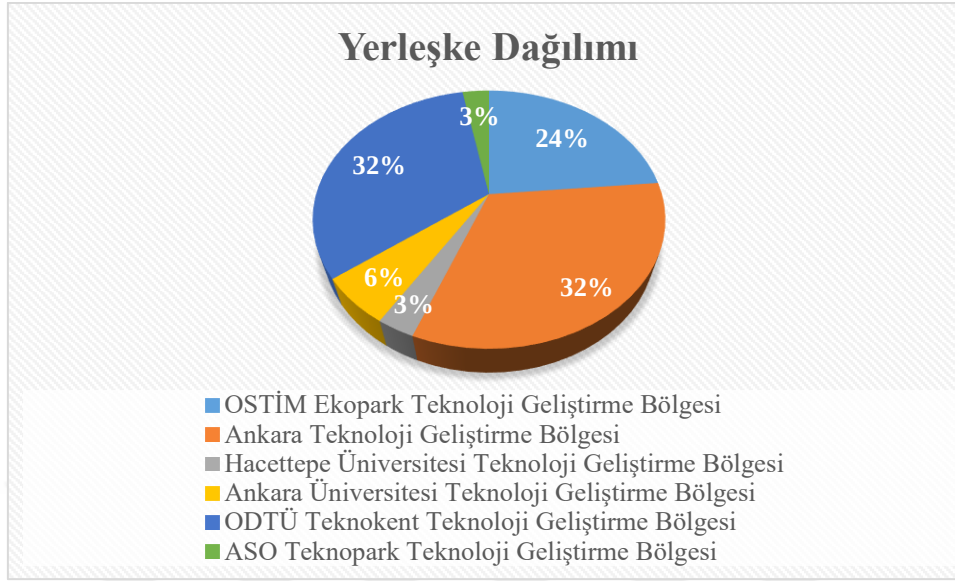
Ankara’da bulunan teknoparkların web sitelerinden yerleşkelerinde yer alan ve bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların bilgilerine ulaşmak suretiyle 287 firmaya e-posta yolu ile anket ulaştırılmıştır. Ankete 34 firma katılım sağlamıştır. Katılım sağlayan firmaların genel profili [Tablo 7](#)’de yer almaktadır.

Tablo 7: Katılımcı şirketlere genel bakış

Şirket	Yerleşke	Şirket Türü	Şirket Borsaya Açık mı?	Çalışan sayısı
Ş1	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş2	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49
Ş3	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	50-249
Ş4	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Şahıs	Hayır	10-49
Ş5	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	< 10
Ş6	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	< 10
Ş7	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	< 10
Ş8	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	50-249
Ş9	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş10	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş11	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş12	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş13	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49
Ş14	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	< 10
Ş15	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş16	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49
Ş17	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Evet	> 500
Ş18	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49

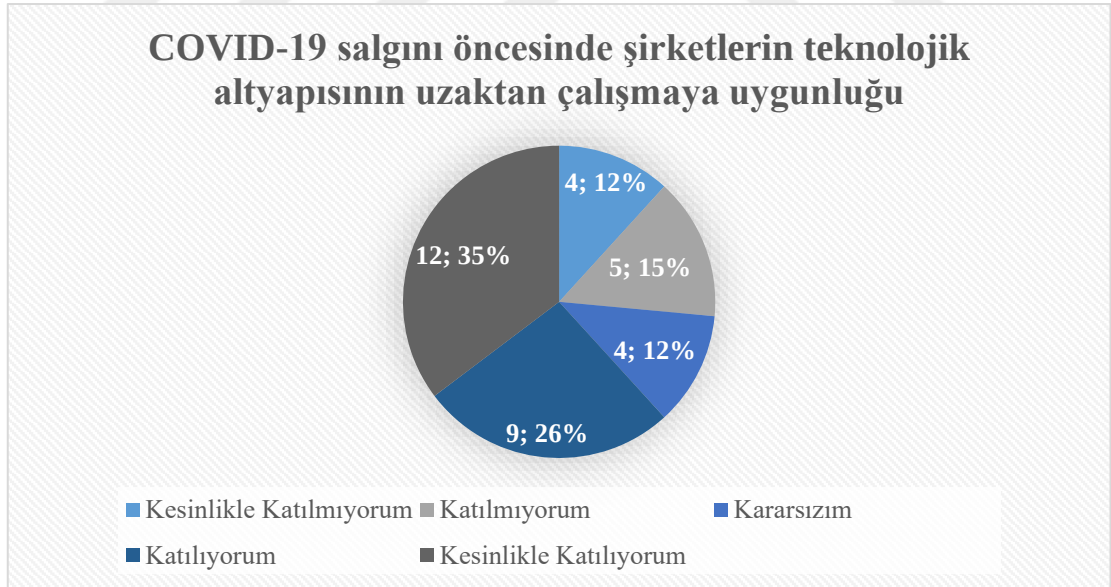
Ş19	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş20	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	> 500
Ş21	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş22	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş23	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	< 10
Ş24	ASO Teknopark	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş25	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	< 10
Ş26	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	50-249
Ş27	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	10-49
Ş28	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49
Ş29	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	> 500
Ş30	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	50-249
Ş31	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	> 500
Ş32	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	10-49
Ş33	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim Şirket	Hayır	> 500
Ş34	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited Şirket	Hayır	50-249

Ankete katılım sağlayan firmaların yerleşkelere dağılımı aşağıdaki grafikte görselleştirilmektedir.



Şekil 10: Firmaların yerleşke dağılımları

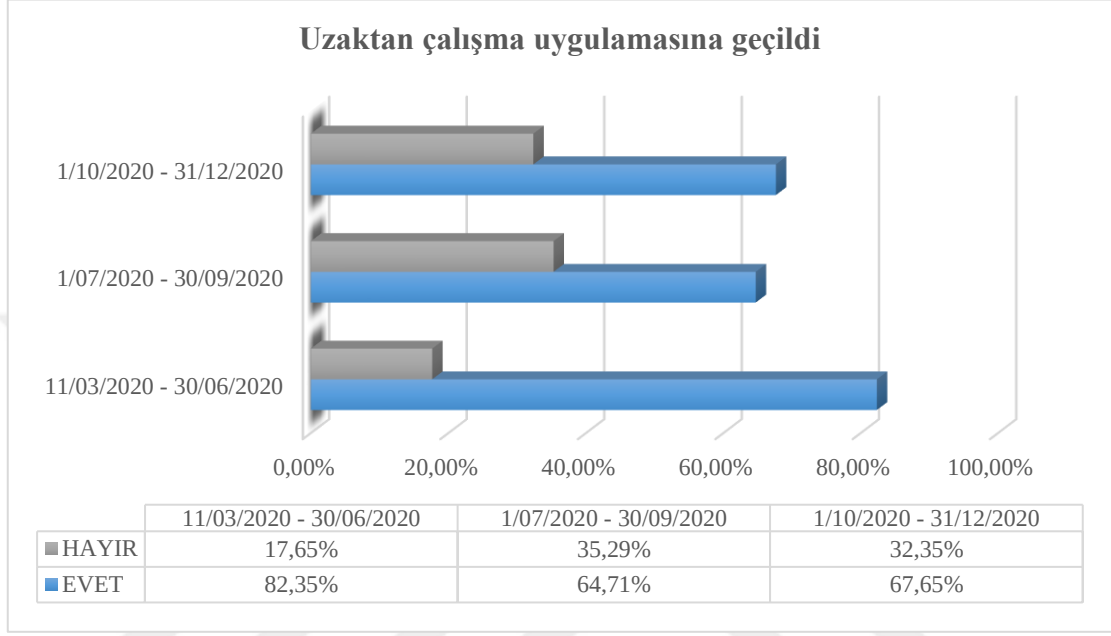
Ankete katılım sağlayan firmalara COVID-19 salgını öncesinde altyapılarının uzaktan çalışmaya uygun olup olmadığı sorulmuş verilen cevaplar aşağıda görselleştirilmektedir.



Şekil 11: COVID-19 salgını öncesinde şirketlerin teknolojik altyapısının uzaktan çalışmaya uygunluğu

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren uzaktan çalışma uygulamasına geçilip geçirilmediği, geçildiyse hangi periyotta geçildiği ya da bu uygulamanın devam ettirilip ettirilmediği sorulmuştur.

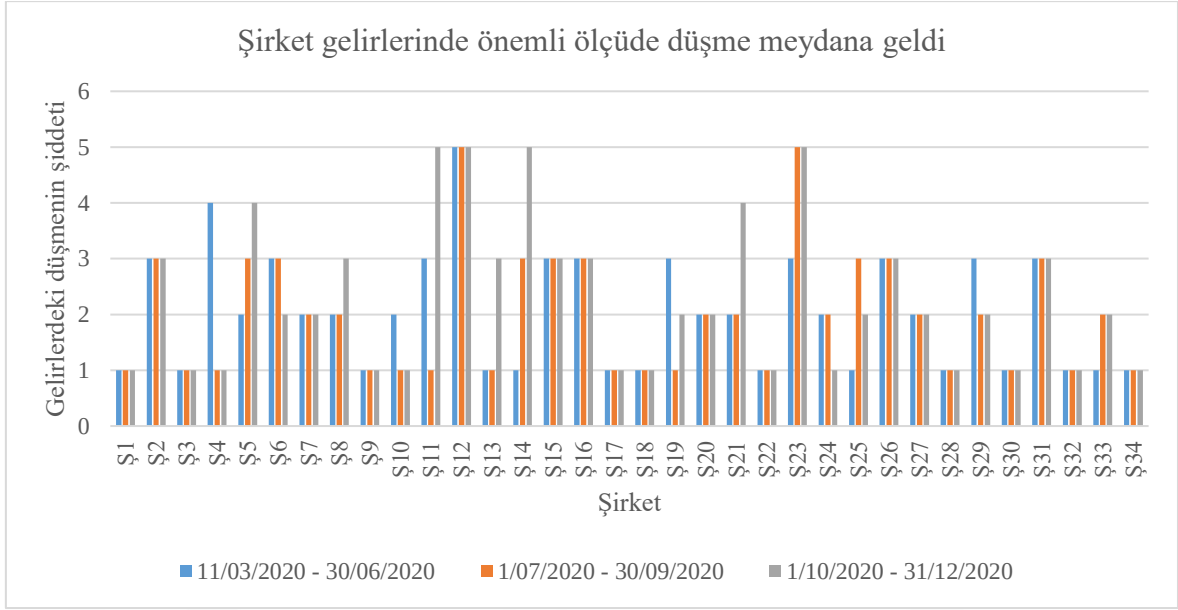
Yanıtlar incelendiğinde, salgının ilk çeyreğinde katılımcıların %82,35'inin uzaktan çalışma uygulamasına geçtikleri görülmüştür. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile uzaktan çalışma uygulamasına geçen ve 2020 yılı sonuna kadar bu uygulamaya devam ettiklerini belirten katılımcıların yüzdesi %52,94 bu uygulamaya hiç geçmeyen katılımcıların yüzdesi %8,82 olarak belirlenmiştir.



Şekil 12: Uzaktan çalışma uygulaması

İlk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmeyip ikinci ve üçüncü çeyreklerde geçen katılımcıların yüzdesi %8,82 olarak belirlenmiştir. Salgının başladığı ilk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçtiği halde ikinci ve üçüncü çeyrekte bu uygulamaya devam etmeyen katılımcı yüzdesi %20,59 salgının ilk çeyreğinde uzaktan çalışma uygulamasına geçen, ikinci çeyrekte bu uygulamaya ara veren ancak üçüncü çeyrekte bu uygulamaya tekrar başvuran katılımcı yüzdesi %5,88 salgının ilk iki çeyreğine uzaktan çalışma uygulamasına geçen ancak üçüncü çeyrekte bu uygulamadan vazgeçen katılımcı yüzdesi %2,94 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye'de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşüş meydana gelip gelmediği, geldiyse hangi periyotta geldiği ya da bu düşüşün devam edip etmediği sorulmuştur.

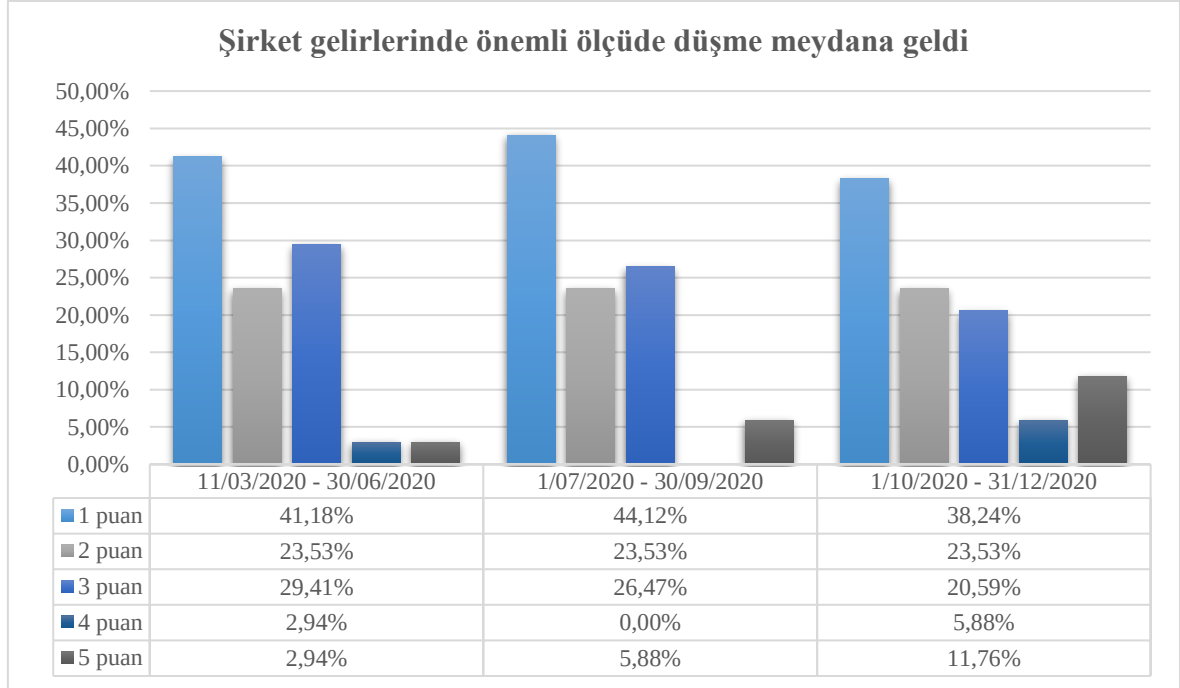


Şekil 13: Şirketlerin gelirlerinde önemli ölçüde düşüş meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

Yanıtlar incelendiğinde, salgının ilk çeyreğinde şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldiğini belirten katılımcı yüzdesi %35,29 şirket gelirlerinde herhangi bir düşüş meydana gelmediğini belirten katılımcı yüzdesi %64,71 olarak belirlenmiştir. Türkiye’de ilk vakanın görülmesinin ardından 2020 yılı sonuna kadar şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldiğini belirten katılımcı yüzdesi %20,59 şirket gelirlerinde herhangi bir düşme meydana gelmediğini belirten katılımcı yüzdesi %47,06 olarak belirlenmiştir.

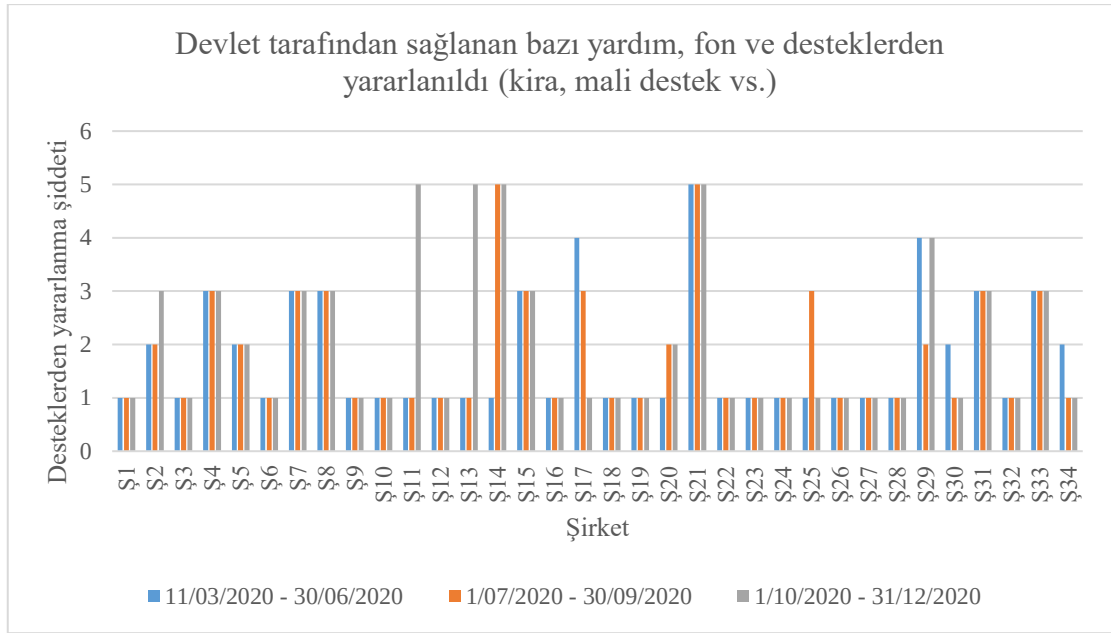
İlk çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldiğini ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %8,82, ilk çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana gelmediğini ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 ve ilk iki çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana gelmediğini ifade eden

ancak üçüncü çeyrekte şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi ise %2,94 olarak belirlenmiştir.



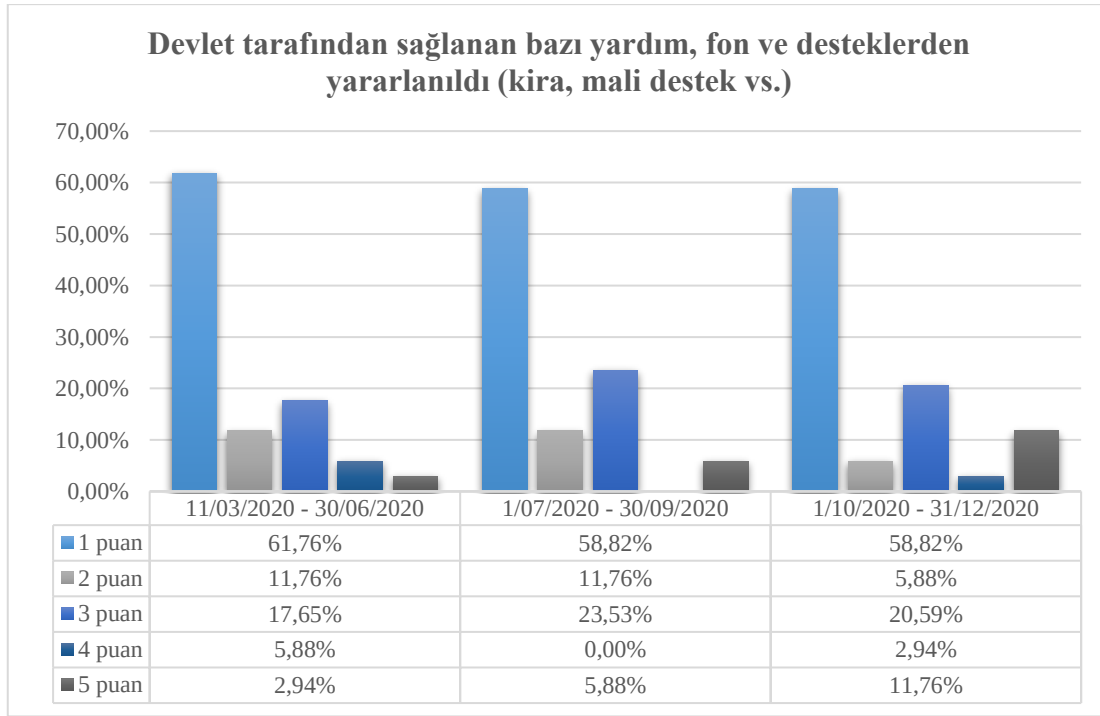
Şekil 14: Şirketlerin gelirlerindeki düşüş şiddeti

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanılıp yararlanılmadığı, yararlanıldıysa hangi periyotta geldiği ya da bu desteklerden yararlanmaya devam edilip edilmediği sorulmuştur.



Şekil 15: Şirketlerin devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanıp yararlanmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar

Yanıtlar incelendiğinde, salgının ilk çeyreğinde devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlandığını ifade eden katılımcı yüzdesi %26,47, yararlanmadığını belirten katılımcı yüzdesi %73,53 olarak belirlenmiştir. Türkiye’de ilk vakanın görülmesinin ardından 2020 yılı sonuna kadar devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlandığını belirten katılımcı yüzdesi %20,59, yararlanmadığını belirten katılımcı yüzdesi %58,82 olarak belirlenmiştir.



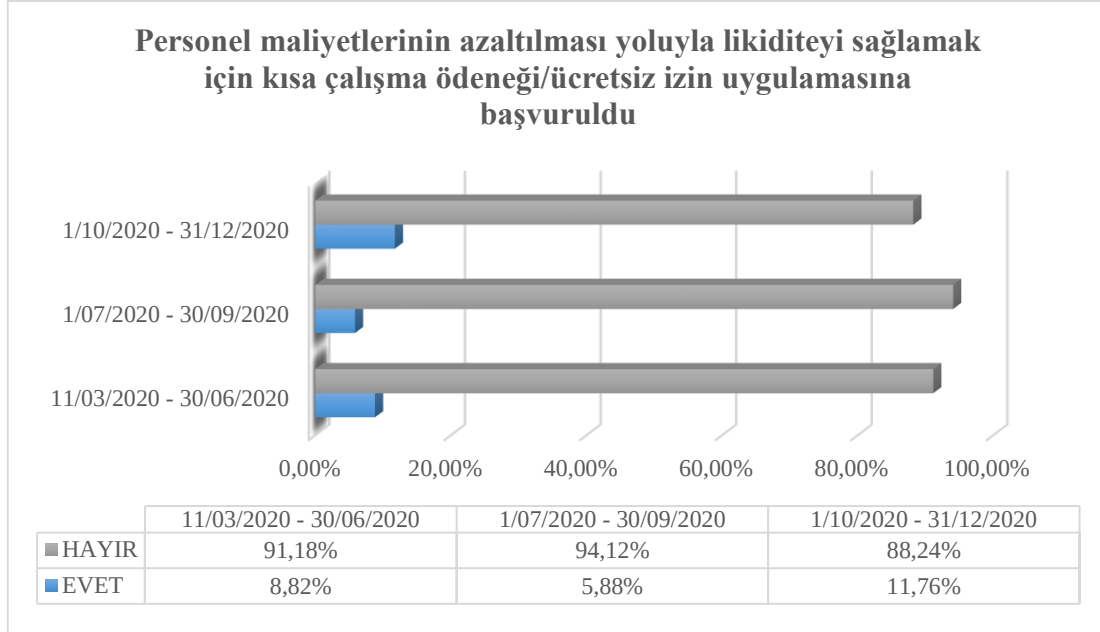
Şekil 16: Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanma şiddeti

Bu bilgilere ek olarak, ilk çeyrekte devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanmadığını ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte devlet tarafından sağlanan yardım, fon ve desteklerden yararlandığını ifade eden katılımcı yüzdesi %2,94, ilk çeyrekte devlet tarafından sağlanan yardım, fon ve desteklerden yararlanıldığını ancak ikinci çeyrekte bu desteklerden yararlanılmadığını ve üçüncü çeyrekte tekrar yararlanılmaya başladığını ifade eden katılımcı yüzdesi %2,94, son olarak, ilk iki çeyrekte devlet tarafından sağlanan yardım, fon ve desteklerden yararlanılmadığını ancak üçüncü çeyrekte devlet tarafından sağlanan yardım, fon ve desteklerden yararlanıldığını ifade eden katılımcı yüzdesi ise %8,82 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvurulup başvurulmadığı, başvurulduysa hangi periyotta başvurulduğu ya da bu uygulamanın devam ettirilip ettirilmediği sorulmuştur.

Yanıtlar incelendiğinde, salgının ilk çeyreğinde katılımcıların %8,82’si kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvurdukları görülmüştür. Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ile kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvuran ve 2020 yılı sonuna

kadar bu uygulamaya devam ettiklerini belirten katılımcıların yüzdesi %2,94 bu uygulamaya hiç geçmeyen katılımcıların yüzdesi %82,35 olarak belirlenmiştir.

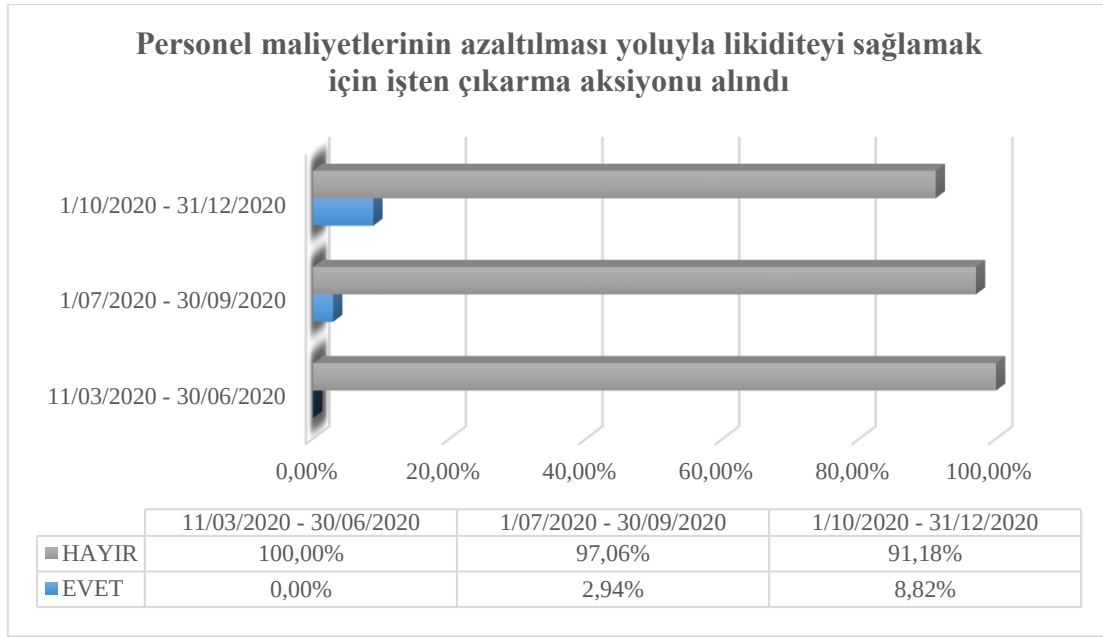


Şekil 17: Kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulaması

İlk çeyrekte kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvurmayıp ikinci ve üçüncü çeyreklerde başvuran katılımcıların yüzdesi %2,94 olarak belirlenmiştir. Salgının başladığı ilk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçtiği halde ikinci ve üçüncü çeyrekte bu uygulamaya devam etmeyen katılımcı yüzdesi %5,88 ilk iki çeyrekte kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvurmayan ancak üçüncü çeyrekte başvuran katılımcı yüzdesi ise %5,88 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için işten çıkarma aksiyonu alınıp alınmadığı, alındıysa hangi periyotta alındığı ya da bu aksiyona devam edilip edilmediği sorulmuştur.

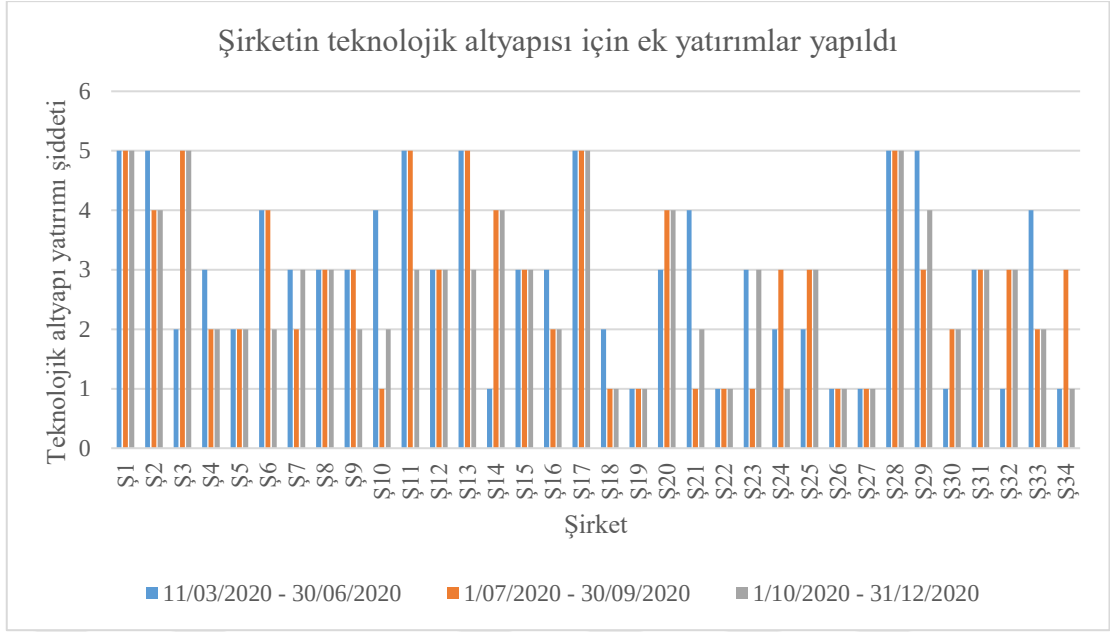
Yanıtlar incelendiğinde, salgının ilk çeyreğinde katılımcılardan hiçbirinin işten çıkarma aksiyonu almadığı görülmüştür. Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı sonuna kadar işten çıkarma aksiyonu almayan katılımcıların yüzdesi %91,18 olarak belirlenmiştir.



Şekil 18: İşten çıkarma aksiyonu

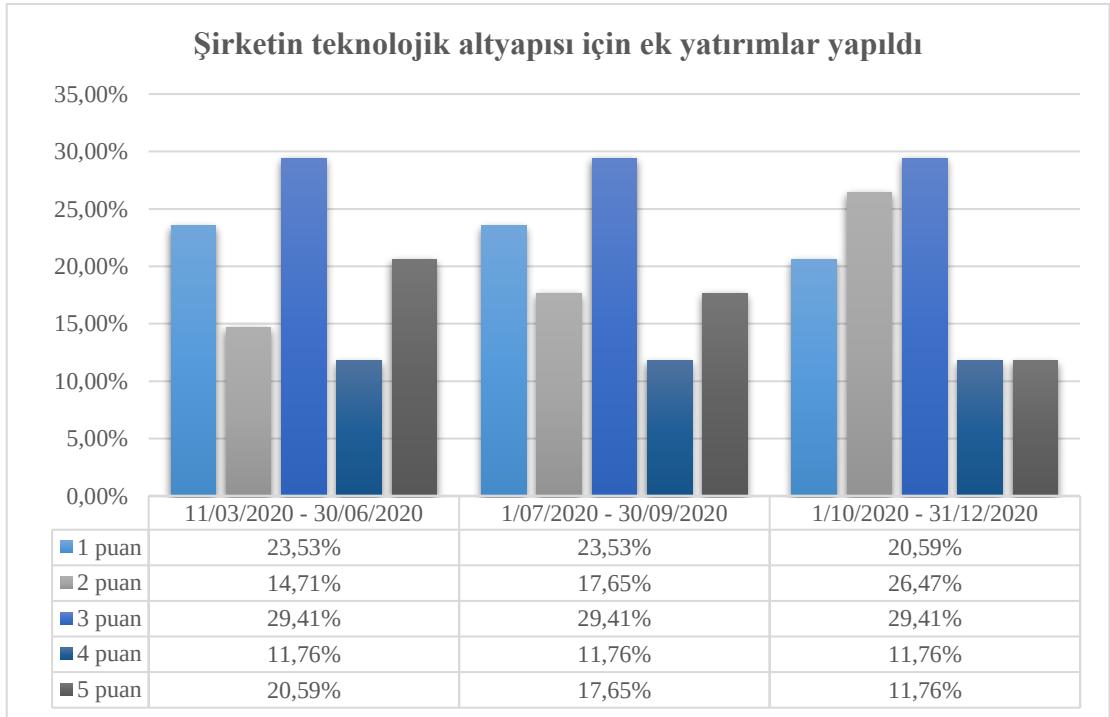
İlk çeyrekte işten çıkarma aksiyonu almayan ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte bu yönde aksiyon alan katılımcı yüzdesi %2,94 ilk iki çeyrekte işten çıkarma aksiyonu almayan ancak üçüncü çeyrekte alan katılımcı yüzdesi %5,88 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıp yapılmadığı, yapıldıysa hangi periyotta yapıldığı ya da bu yatırımlara devam edilip edilmediği sorulmuştur.



Şekil 19: Şirketlerin teknolojik altyapıları için ek yatırım yapıp yapmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlar

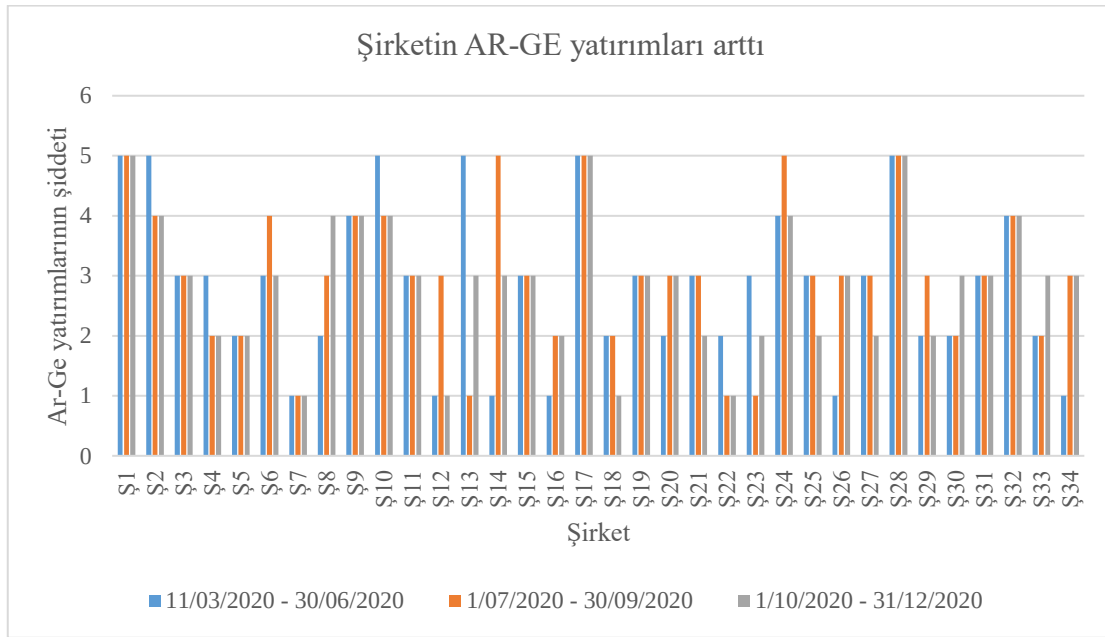
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %61,76'sı ilk çeyrekte teknolojik altyapısı için ek yatırım/yatırımların yapıldığını %38,24'ü ilk çeyrekte herhangi bir yatırım yapılmadığını ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırım/yatırımlar yapıldığını ifade eden katılımcı yüzdesi %35,29 iken yatırım yapılmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %20,59 olarak belirlenmiştir.



Şekil 20: Teknolojik altyapı yatırımlarının şiddeti

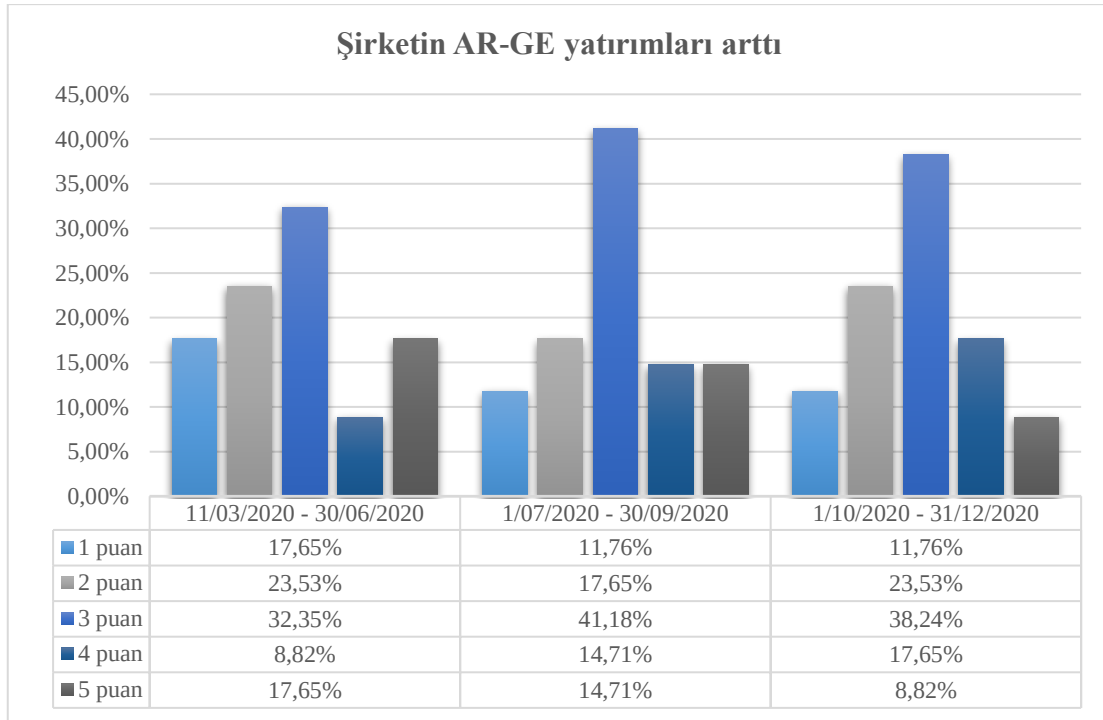
Bunun yanı sıra, ilk çeyrekte şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldığını ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapılmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %14,71 ve ilk çeyrekte şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapılmadığını ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte ek yatırımlar yapıldığını ifade eden katılımcı yüzdesi %11,76 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin AR-GE yatırımlarının artıp artmadığı, arttıysa hangi periyotta arttığı ya da bu yatırımlara devam edilip edilmediği sorulmuştur.



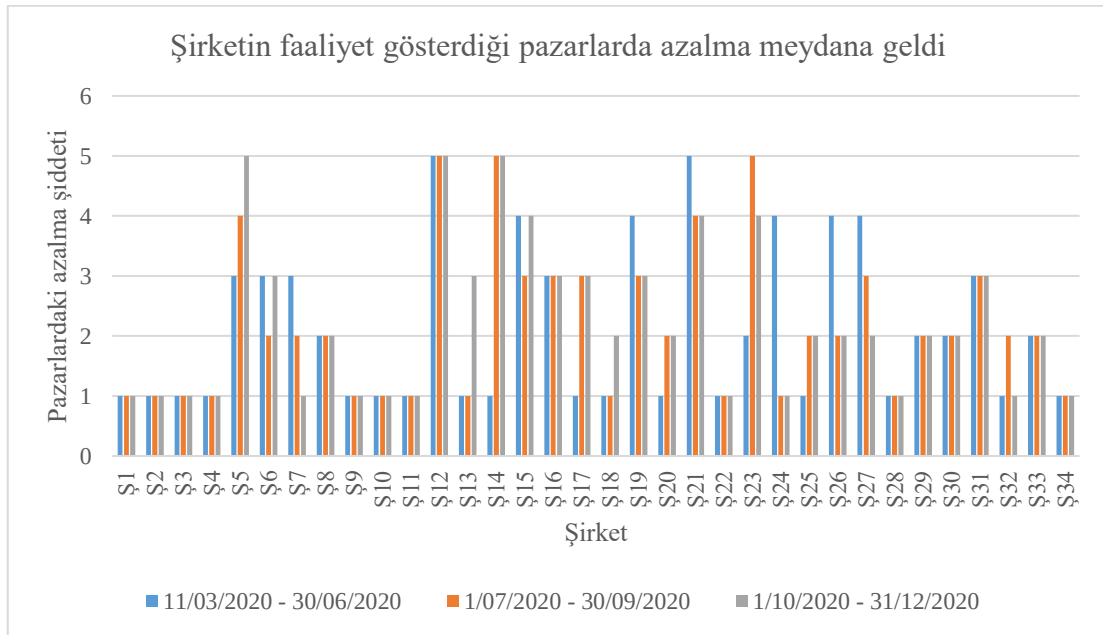
Şekil 21: Şirketlerin AR-GE yatırımı yapıp yapmadıkları sorusuna verdikleri yanıtlar

Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %58,82’si ilk çeyrekte AR-GE yatırımı/yatırımları yaptığını %41,18’i ilk çeyrekte herhangi bir yatırım yapmadıklarını ifade etmiştir. Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin AR-GE yatırımı/yatırımları yaptığını ifade eden katılımcı yüzdesi %41,18 iken yatırım yapmadıklarını ifade eden katılımcı yüzdesi %14,71 olarak belirlenmiştir.



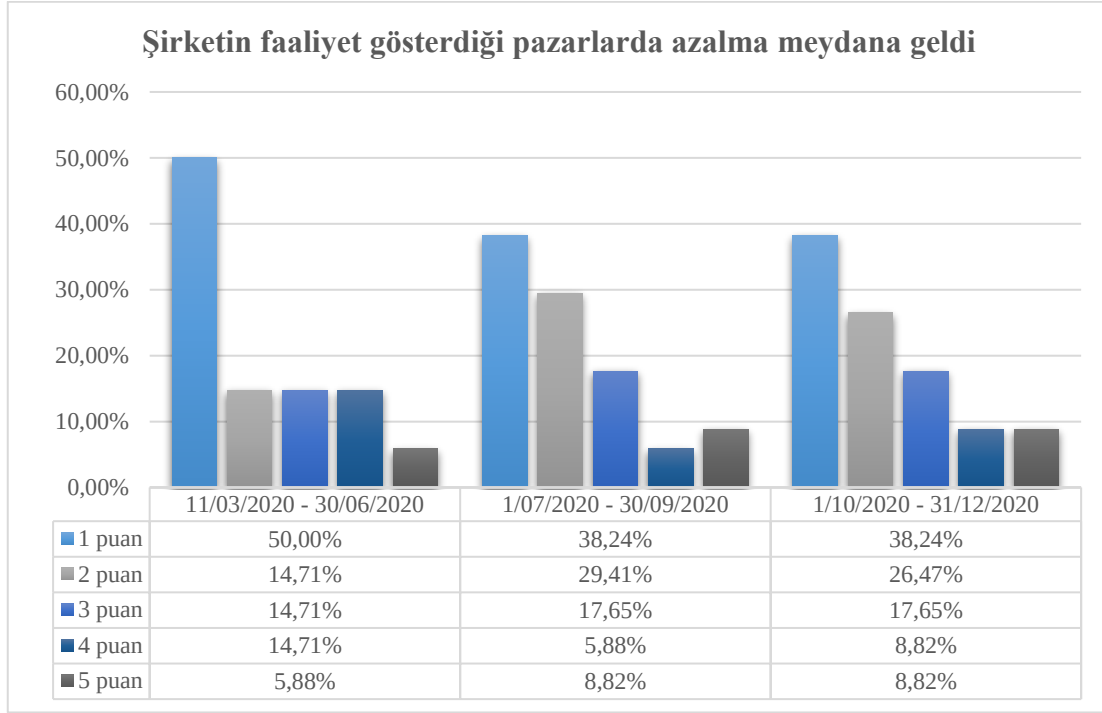
Şekil 22: AR-GE yatırımlarının şiddeti

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana gelip gelmediği, azalma meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da bu faaliyet gösterdiği pazarlarda meydana gelen azalmanın devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 23: Şirketlerin faaliyet gösterdikleri pazarlarda azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

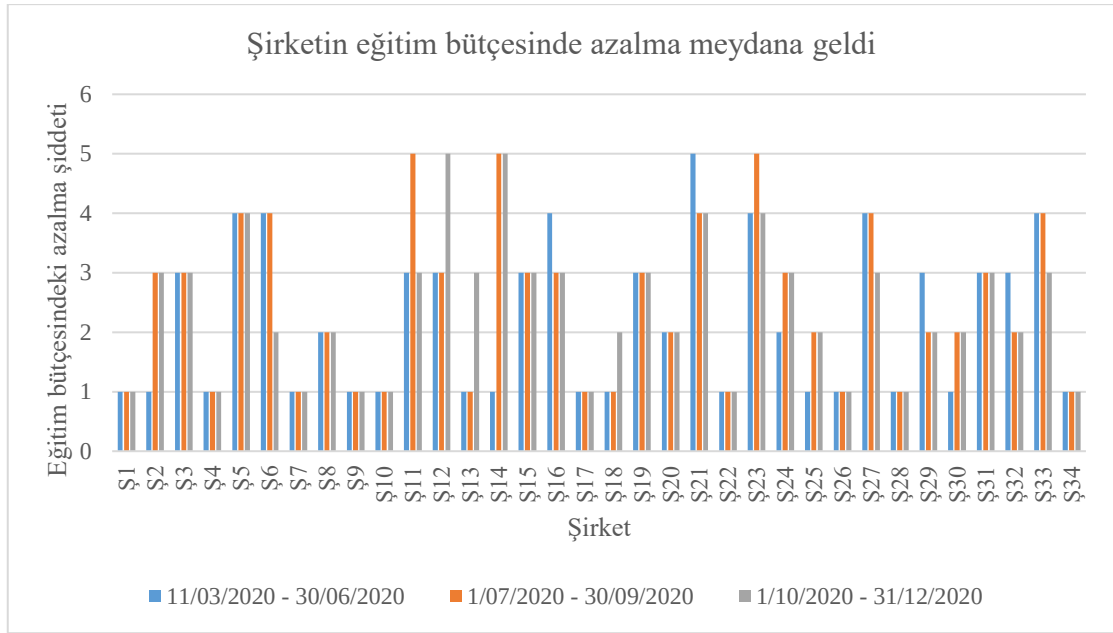
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %35,29'u ilk çeyrekte faaliyet gösterdikleri pazarlarda azalma meydana geldiğini %64,71'i ilk çeyrekte faaliyet gösterdikleri pazarlarda herhangi bir azalma meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %20,59 iken azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %52,94 olarak belirlenmiştir.



Şekil 24: Faaliyet gösterilen pazarlarda meydana gelen azalma şiddeti

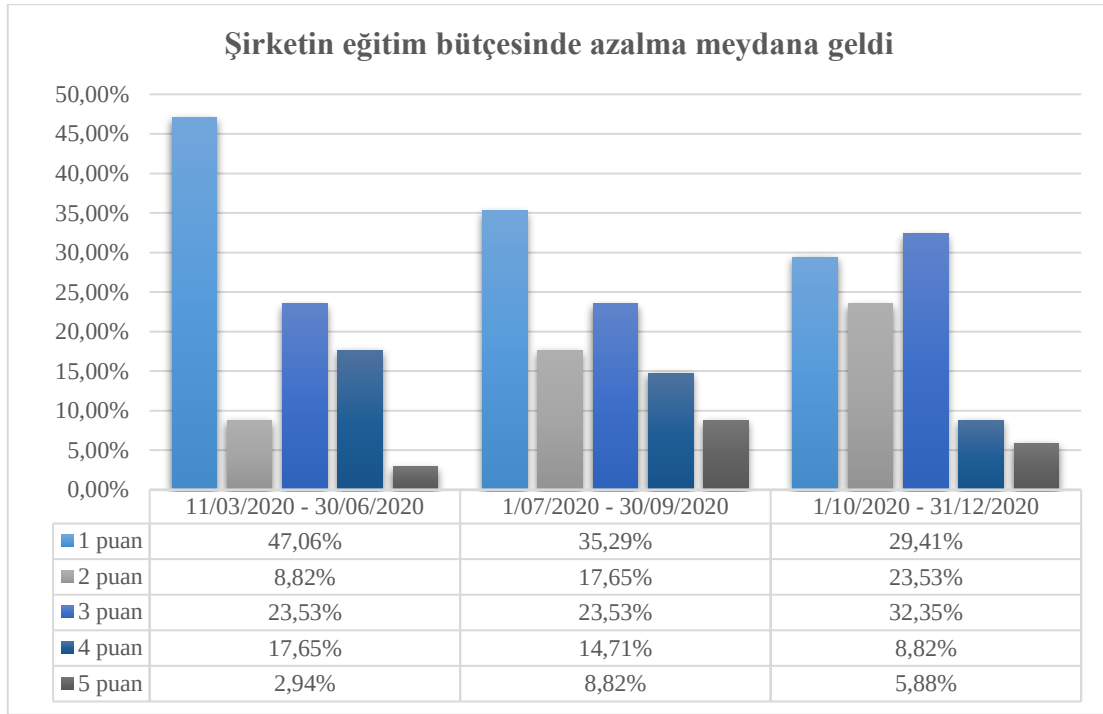
Buna ek olarak, ilk çeyrekte şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana gelmediğini ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %8,82 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye'de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana gelip gelmediği, azalma meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da meydana gelen azalmanın devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 25: Şirketlerin eğitim bütçelerinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

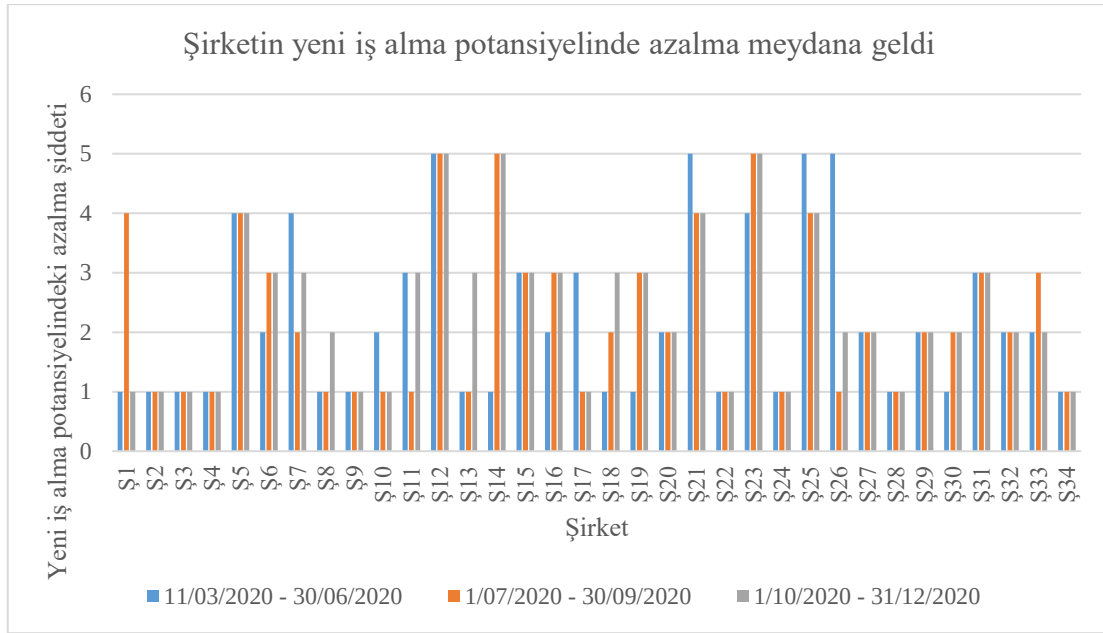
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %44,12'si ilk çeyrekte eğitim bütçelerinde azalma meydana geldiğini %55,88'i ilk çeyrekte eğitim bütçelerinde herhangi bir azamla meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %44,12 iken 2020 yılında salgın süresince eğitim bütçesinde azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi 35,29 olarak belirlenmiştir.



Şekil 26: Eğitim bütçesinde meydana gelen azalma şiddeti

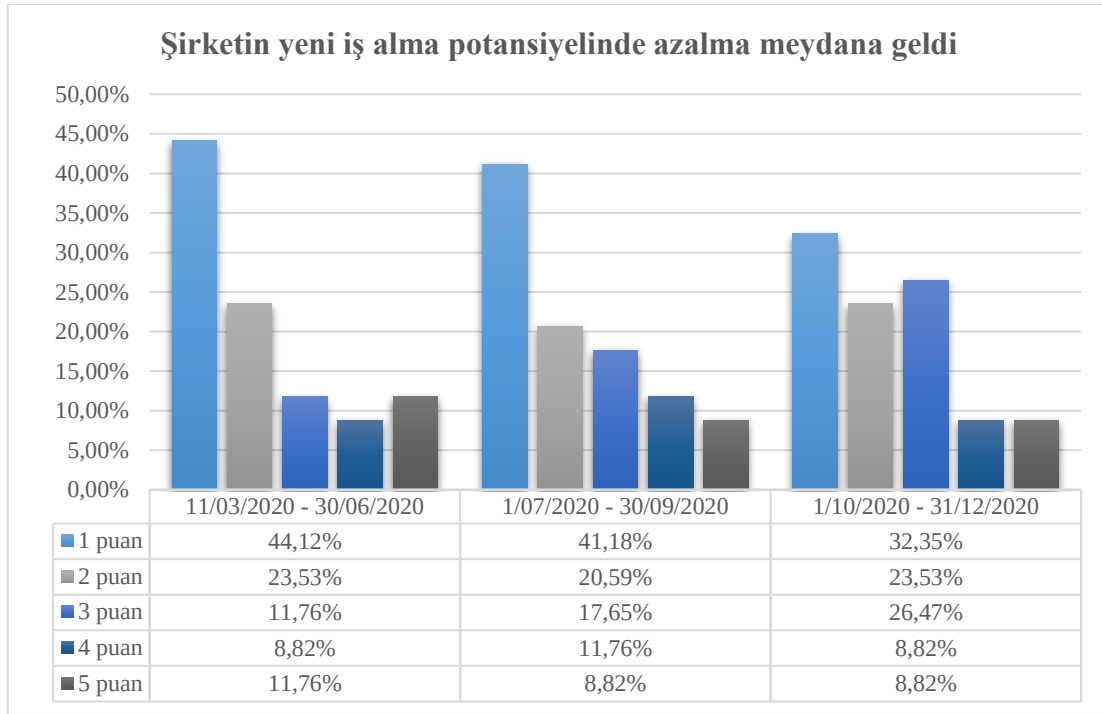
İlk çeyrekte şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana gelmediğini ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %8,82, ilk iki çeyrekte şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldiğini ancak üçüncü çeyrekte azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi ise %2,94 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana gelip gelmediği, azalma meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da meydana gelen azalmanın devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 27: Şirketlerin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

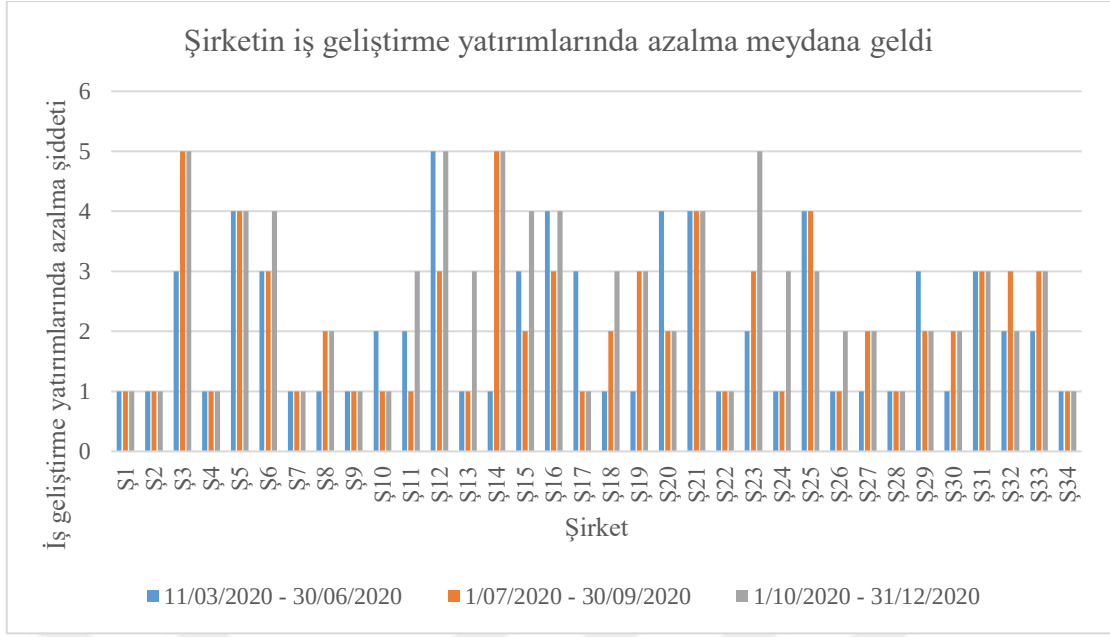
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %32,35'i ilk çeyrekte yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldiğini %67,65'i ilk çeyrekte yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %20,59 iken azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %44,12 olarak belirlenmiştir.



Şekil 28: Yeni iş alma potansiyelinde meydana gelen azalma şiddeti

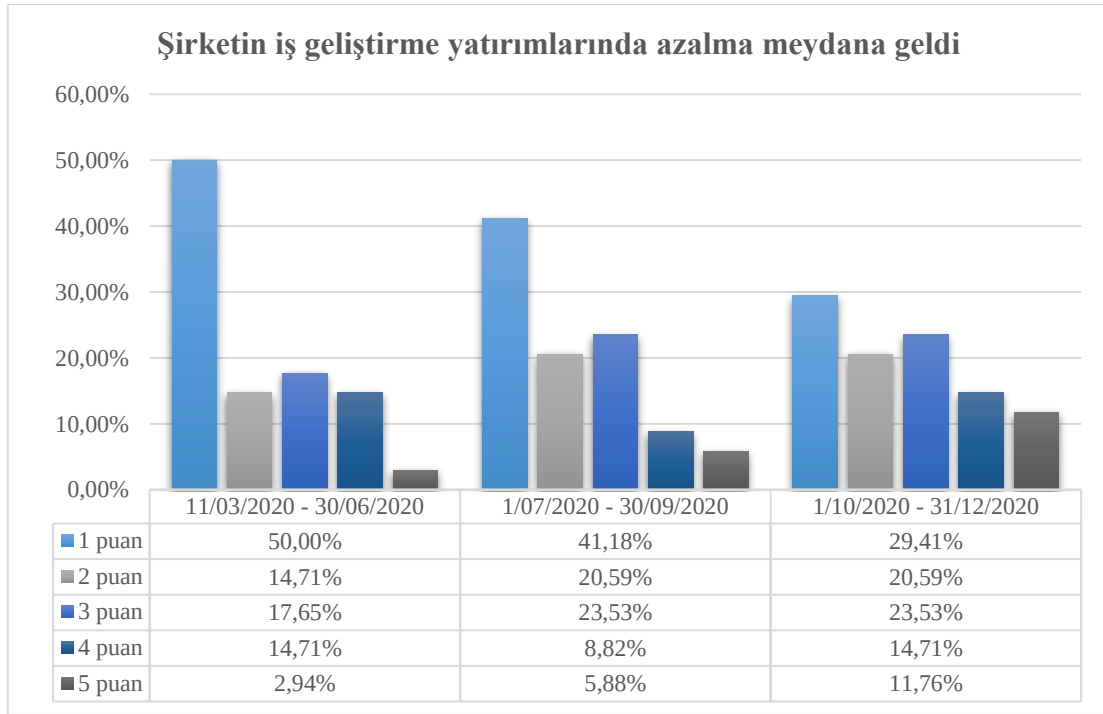
İlk çeyrekte şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldiğini ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 ve ilk çeyrekte şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana gelmediğini ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %11,76 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana gelip gelmediği, azalma meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da meydana gelen azalmanın devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 29: Şirketlerin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

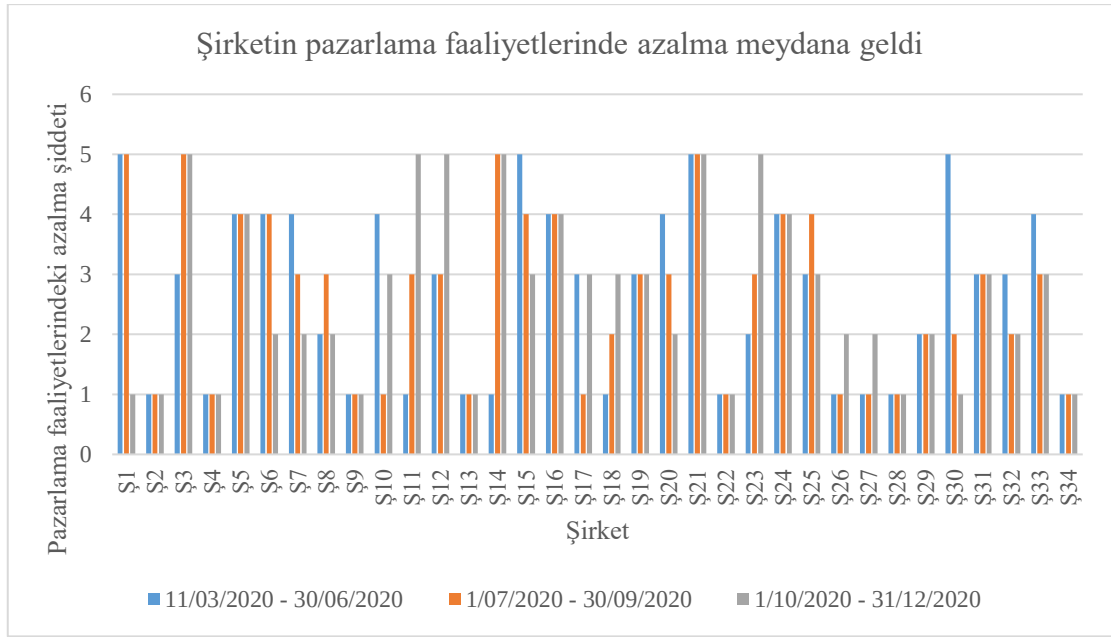
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %35,29'u ilk çeyrekte iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldiğini %64,71'i ilk çeyrekte iş geliştirme yatırımlarında herhangi bir azamla meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %38,24 iken 2020 yılında salgın süresince iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %23,53 olarak belirlenmiştir.



Şekil 30: İş geliştirme yatırımlarında meydana gelen azalma şiddeti

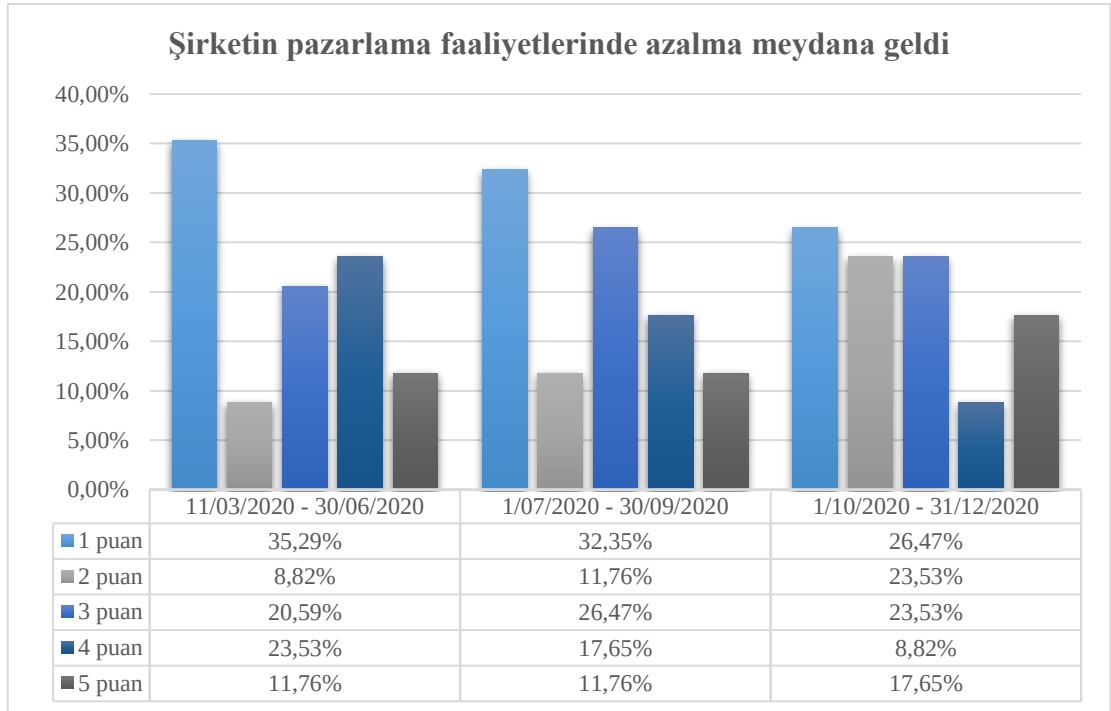
Buna ek olarak, ilk çeyrekte şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana gelmediğini ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %11,76 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana gelip gelmediği, azalma meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da meydana gelen azalmanın devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 31: Şirketlerin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana gelip gelmediği sorusuna verdikleri yanıtlar

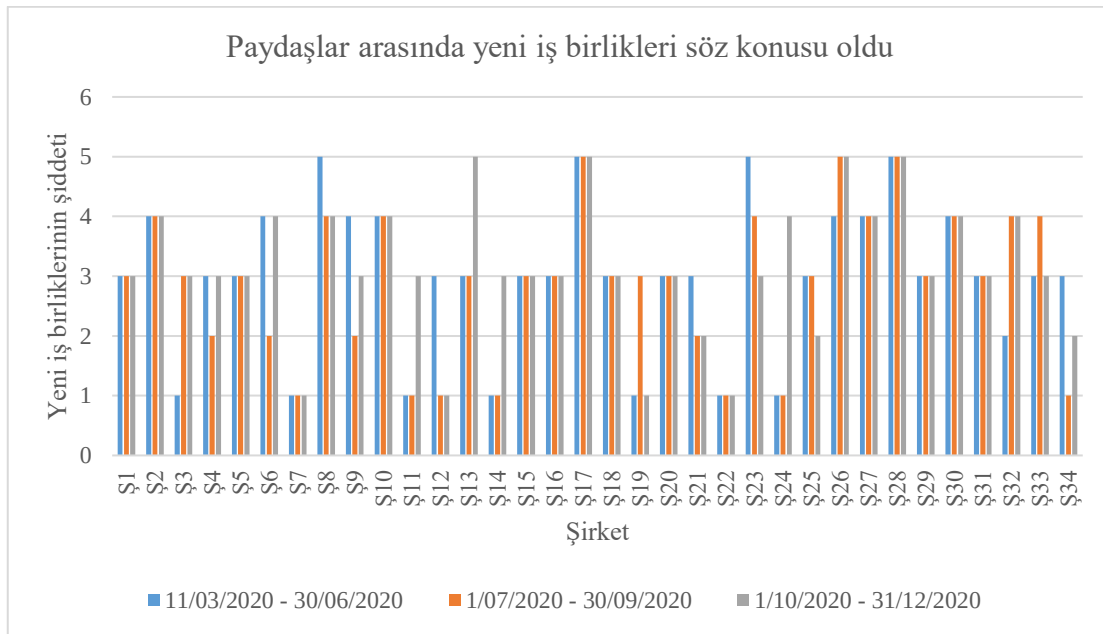
Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %55,88'i ilk çeyrekte pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldiğini %44,12'si ilk çeyrekte pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %32,35 iken azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi %29,41 olarak belirlenmiştir.



Şekil 32: Pazarlama faaliyetlerinde meydana gelen azalma şiddeti

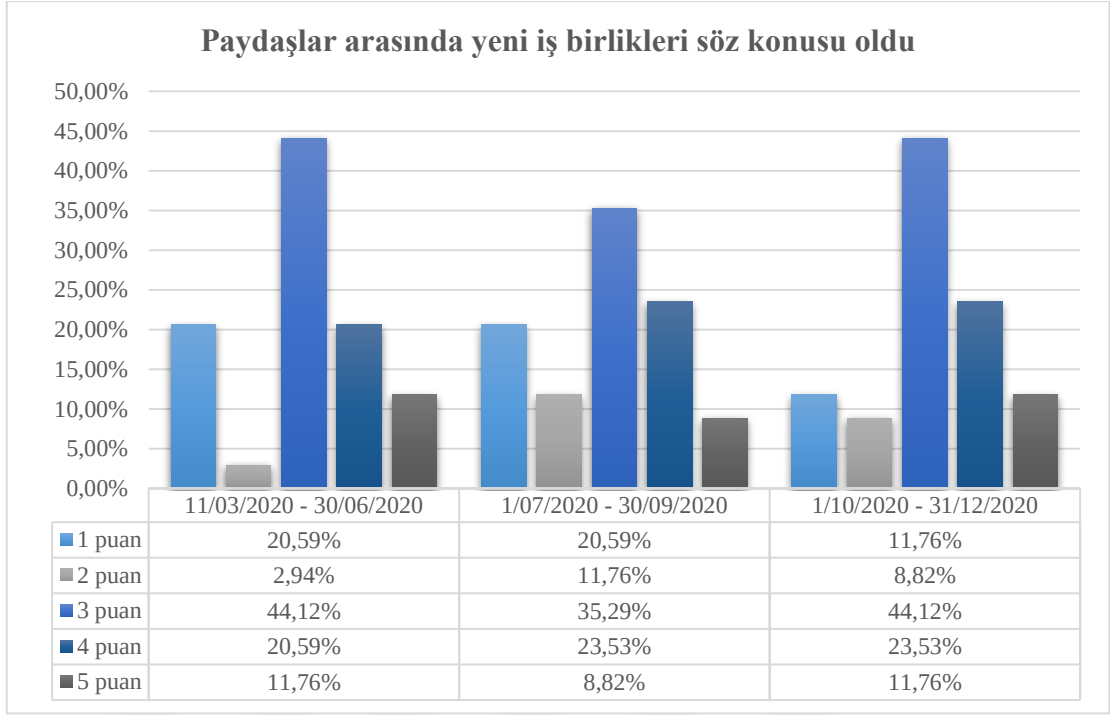
Bunun yanı sıra, ilk çeyrekte şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana gelmediğini ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte azalma meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %8,82 ilk iki çeyrekte şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldiğini ancak üçüncü çeyrekte azalma meydana gelmediğini ifade eden katılımcı yüzdesi ise %11,76 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren paydaşlar arasında yeni iş birlikleri meydana gelip gelmediği, yeni iş birlikleri meydana geldiyse hangi periyotta geldiği ya da meydana gelen iş birliklerinin devam edip etmediği sorulmuştur.



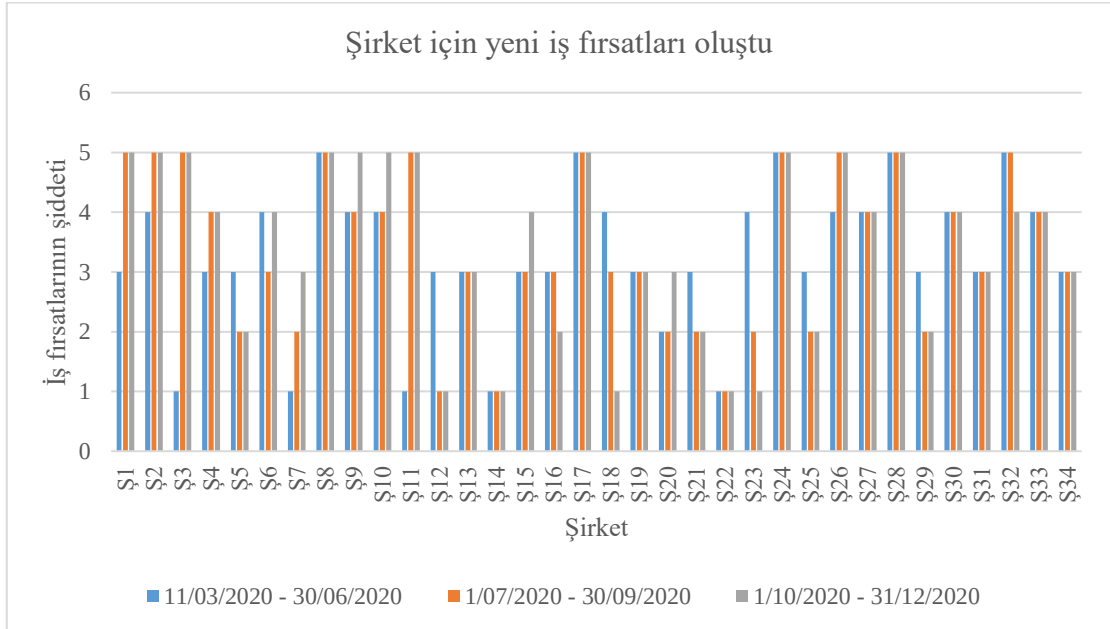
Şekil 33: Şirketlerin paydaşlar arasında yeni iş birliklerinin söz konusu olup olmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar

Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %76,47’si ilk çeyrekte paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu olduğunu %23,53’ü ilk çeyrekte paydaşlar arasında yeni iş birlikleri meydana gelmediğini ifade etmiştir. Türkiye’de ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince paydaşlar arasında yeni iş birliklerinin meydana geldiğini ifade eden katılımcı yüzdesi %55,88 iken paydaşlar arasında yeni iş birliklerinin söz konusu olmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 olarak belirlenmiştir.



Şekil 34: Paydaşlar arasındaki yeni iş birlikleri

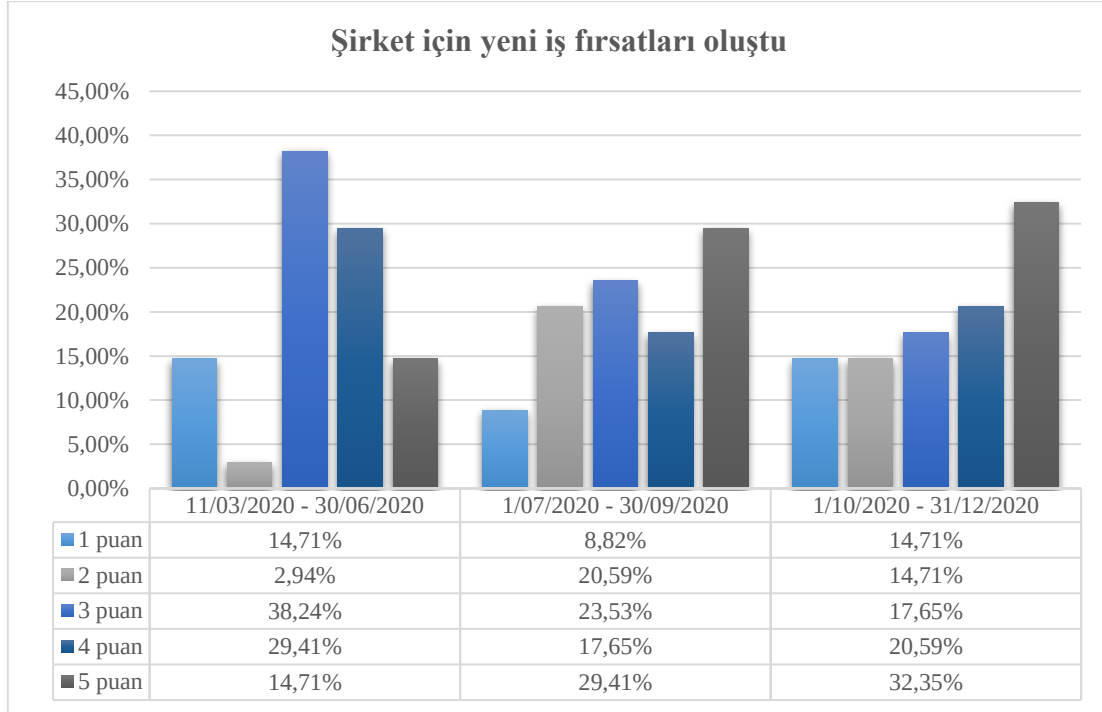
Ankete katılım sağlayan firmalara Türkiye’de COVID-19 salgınının ortaya çıktığı tarihten itibaren yeni iş fırsatlarının oluşup oluşmadığı, oluştuysa hangi periyotta oluştuğu ya da iş fırsatlarının devam edip etmediği sorulmuştur.



Şekil 35: Şirketlerin yeni iş fırsatlarının oluşup oluşmadığı sorusuna verdikleri yanıtlar

Yanıtlar incelendiğinde, şirketlerin %82,35’ i ilk çeyrekte yeni iş fırsatlarının oluştuğunu %17,65’i ilk çeyrekte yeni iş fırsatlarının oluşmadığını ifade etmiştir. Türkiye’de

ilk vakanın görülmesi ile 2020 yılı süresince yeni iş fırsatlarının oluştuğunu ifade eden katılımcı yüzdesi %58,82 iken yeni iş fırsatlarının oluşmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 olarak belirlenmiştir.



Şekil 36: Yeni iş fırsatları

Buna ek olarak, ilk çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluştuğunu ifade eden ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluşmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %17,65, ilk çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluşmadığını ancak ikinci ve üçüncü çeyrekte oluştuğunu ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88, ilk iki çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluştuğunu ifade eden ancak üçüncü çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluşmadığını ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 ve ilk iki çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluşmadığını ifade eden ancak üçüncü çeyrekte şirket için yeni iş fırsatları oluştuğunu ifade eden katılımcı yüzdesi %5,88 olarak belirlenmiştir.

Son olarak, ankete katılım sağlayan firmalara COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörde gözlemlenen ve yaşanan stratejik değişiklikler sorulmuştur. Firmaların yanıtları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 8: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörde gözlemlenen ve yaşanan stratejik değişiklikler

Şirket	COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörde gözlemlenen ve yaşanan stratejik değişiklikler
Ş1	Sektörde bekle gör politikaları uygulanmaya başlandı. Mevcut ürünlerin yurt dışına satışı için, yurt dışı müşteri arayışlarında artış meydana geldi. Risklerin azaltılması için faaliyet gösterilen alanlarda yatay büyüme stratejileri uygulanmaya başlandı.
Ş2	Çalışma şeklinde değişiklikler meydana geldi.
Ş3	Sektörde yeni iş fırsatları ön plana çıktı. Şirketler BT yatırımlarını artırmaya başladılar. BT sektörünün önemi daha da ön plana çıkmaya başladı. Biz küçülerek risk almama yöntemini tercih ettik.
Ş4	Teknolojik altyapı eksikliği fark edildi.
Ş5	Uzaktan eğitim hizmetlerine talep arttı. Şirketimizde buna yönelik çalışmalar hızlandı.
Ş6	Pazarlama faaliyetleri dijitalleşti.
Ş7	Bu süreçte çalışan sağlığını korumak amacı ile uzaktan çalışmaya geçildi iletişim kopukluklarından zarar görmemek ve takım çalışması ruhundan kopmamak için haftalık bir araya gelerek genel toplantılar yapılmış gün içinde de sık sık internet üzerinden görüşmeler sağlanarak uzaktan çalışmaya adaptasyon sağlanması ve ev ortamında çalışma verimliliğinin artması hedeflenmiştir.
Ş8	Uzaktan çalışma ve iş geliştirme kültürü oluştu. Özverili ve aidiyet hissederek çalışan personelin değeri arttı.
Ş9	Şehir dışlarında yapılan demo sunumları online ortamda yapılmaya başlandı ve bunun yeni iş alımını etkilemediği gözlemlendi.
Ş10	Uzaktan çalışmanın kalıcı halde uygulanabilir olduğu gözlemlendi.
Ş11	Web yazılımının önemi arttı. İşine uzaktan erişebilen herkes avantajlı duruma geçti.
Ş12	Resmî kurumlara bağlı çalıştığımız için kurum bütçelerindeki daralma doğrudan firmamızı etkiledi.
Ş13	Sektörde bu belirsizlik döneminde farklı aksiyonlar alınmaktadır. Bazı firmalar küçülmeyi tercih edip, belirsizlik döneminin bitmesini beklerken bazı firmalar ise bu dönemi bir yatırım fırsatı olarak görüp farklı ürünler geliştirme yolunu seçmişlerdir. Sektörde nitelikli insan kaynağı sıkıntısının yaşandığı bir dönem oluşmuştur. Çoğu nitelikli personel yurtdışı işlerde çalışmayı tercih etmektedir.

	Biz bu dönemde yeni iş alamayıp, küçülmeyi tercih edip, ARGE çalışmalarını artıran şirketlerdeniz.
§14	Salgının erken döneminde çalışma şeklimizde ve yatırımlarımızda bir değişiklik olmamışken sonraki dönemde işlerimizin azalması ve yeni iş alamamızdan dolayı personelin bir kısmını işten çıkartmak zorunda kaldık. Sonraki dönemlerde, salgın ile ilgili beklentiler netlik kazandıkça ve salgın sürecindeki stratejiler netleştikçe yeni iş alma fırsatları oluşmaya başladı. Herkes salgın ile yaşamayı öğrendikçe ve bu sürece göre iş yapma şekilleri oturdukça farklı alanlarda iş fırsatları çıkacağını düşünüyoruz.
§15	Konferanslar iptal edildi.
§16	Uzaktan çalışma ile de devam edilebileceği ve iş geliştirme için yüz yüze görüşme gerekliliğinin azaldığı gözlemlenmiştir.
§17	Evden çalışma kalıcı hale getirildi, çalışanların ev ofis harcamaları için bütçe ayrıldı, çalışanların sosyalleşebilmesi ve mental sağlıklarını koruyabilmeleri için etkinlikler yapılmaya başlandı, ayrıca COVID nedeniyle ailesinde bakım ihtiyacı olan çalışanlara izin ve bakıcı ücreti desteği gibi uygulamalara geçildi.
§18	Çalışanlarına değer vermeyen, mali açıdan sıkıntı çekmeyen bazı şirketler kısa çalışma ödeneğini suistimal ederek maliyeti azaltmaya çalıştılar, ücretsiz izinlerle çalışanlarını istifaya zorladılar. Diğer taraftan bazı şirketler de çalışanlarını nasıl şirketlerinde daha uzun süre tutabileceklerini, bağlılıklarını nasıl arttırabileceklerini, çalışan psikolojisini nasıl düzeltebileceklerini göz önünde bulundurup faaliyetlerde bulundular. İki ayrı uç olduğunu düşünüyorum. Strateji anlamında şirketler en azından konumlarını kaybetmemek için iş alma savaşına girdiler ve bu konuda agresif hamleler yaptılar.
§19	Uzaktan çalışarak da verimliliğin devam ettirilebileceği görüldü.
§20	Sektör için uzaktan çalışma alt yapısının olmazsa olmaz olduğu görülmüştür. Bu nedenle gerekli alt yapı yatırımlarının yapılması kaçınılmaz hale gelmiştir.
§21	Yurt dışı pazarına açılma çalışmaları hızlandı, yeni gelir modelleri araştırılmaya başlandı, uzaktan çalışmak zorunluluk haline geldi ve sürdürülebilirliği gözlemlendi.
§22	-
§23	Hizmet sağlanan sektörlerin çeşitlendirilmesi gerektiği hususunda kararlar alındı. Farklı sektörlerle de yazılım çözümleri hizmeti verilmeye başlandı.

§24	Sayaç okuma sektöründe herhangi bir değişim veya azalma yaşanmadığından mevcut iş potansiyelimizde değişiklik olmamakla birlikte, firmalar kapalı ve ulaşılması zor alanların okunması için gerekli teknolojileri araştırmaya başladı. Kısmen hazır olduğumuz bazı konularda çözümler geliştirebildik, birkaç ürünümüzde prototip testlerden sonra saha testlerine başlandı. Ayrıca bir örnek vermek gerekirse, bir elektrik dağıtım firmasıyla başlanan gezerek okuma yöntemiyle free band RF haberleşmeli sayaç okuma projesi, firmanın abone tüketimlerine covid sürecinin etkisi konulu Avrupa Birliği projesi çerçevesinde sabit noktadan RF node ların okunup GPRS veya Ethernet ile EDAŞ merkezi yazılımına gönderilmesine evrildi. Kendi sektörümüzün dışında olmakla birlikte covid süreci dolayısıyla aklımıza gelen, henüz hayata geçiremediğimiz ancak başarılı olacağını düşündüğümüz bir proje taslağı da geliştirdik.
§25	-
§26	Likidite sorunları yaşanmaya başlandı.
§27	Evden çalışmaya yönelik teşvik, Webinar düzenlemelerinde artış, pazarlama stratejinde değişiklik yaşandı.
§28	Çok bir değişiklik olmadı. Öncesinde de gelişen bir şirketti. Aynı tempoda ilerlendi.
§29	Uzaktan çalışma/vardiyalı çalışma sistemleri getirilmesi.
§30	Kapanmadan dolayı bazı yazılımlarımızın müşterisi azaldı. Lojistik müşterileri arttı. Teknolojik çözümlere ve optimizasyon yazılımlarına talep arttı.
§31	Toplantıların mümkün olduğunca web üzerinden yapılması.
§32	Şirket olarak uzaktan çalışmaya alışık olduğumuz için herhangi bir değişim olmadı.
§33	Uzaktan çalışma sistemine sektörün beklenene göre çok daha iyi uyum sağlayabilmesi.
§34	Yurtdışı iş yapma potansiyeli olan kişi ve şirketler bu alanda iş geliştirme çalışmalarına ağırlık verdi.

Anket verileri ile ilgili genel değerlendirme

Anket verileri incelendiğinde, bilişim sektöründe hizmet veren firmaların büyük bir çoğunluğunun salgının ortaya çıktığı andan itibaren uzaktan çalışma uygulamasına kolaylıkla geçiş yapabildiği ve bu yönde çalışmaya devam ettikleri eğilimi göze

çarpmaktadır. Katılım sağlayan firmaların yaklaşık %10'unun dönemsel farklılıkları oluşmuş, geri kalanında dönemsel farklılık gözlemlenmemiştir. Sektör avantajları ve paydaşların teknolojik farkındalıkları göz önünde bulundurulduğunda elde edilen sonuç olağan olarak değerlendirilmektedir.

Firmaların çok büyük bir çoğunluğu firma gelirlerinin krizden etkilenmediğini belirtmiştir. Aynı şekilde yine büyük bir çoğunluğun devlet tarafından sağlanan fon ve desteklerden yararlanmadıkları, ücretsiz izin ya da işten çıkarma uygulamalarına başvurmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Firmaların yaklaşık %10'unun bu konularda dönemsel farklılık gösterdikleri göze çarpmaktadır. Sektör özellikleri ve salgının ortaya çıktığı tarih göz önünde bulundurulduğunda 2020 yılının sonuna kadar gelirlerin etkilenmemesi yine olağan karşılanabilir. Anket sorularının kapsadığı tarih aralıklarında yeni iş alma potansiyellerinde ve faaliyet gösterilen pazarlarda azalma meydana geldiğini ifade eden firma sayısının da dikkate değer sayıda olmaması da aynı şekilde açıklanabilir.

Genel olarak bilişim projelerinin en az 1 yıl olmak üzere uzun vadeli olduğu ve yıllık sözleşmelerin 2019 yılının sonunda yapıldığı varsayılarak krizin bu yöndeki etkilerinin 2021 ya da 2022 yılında görülmesi daha muhtemel olarak değerlendirilebilir.

Ankete katılım sağlayan firmalardan yaklaşık %30 oranında AR-GE yatırımları yapıldığı ve 2020 yılı boyunca bu yatırımlara devam edildiği yönünde veriler elde edilmiştir. Teknoloji bölgesi muafiyetleri, firmaların işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulamalarına da büyük oranda başvurmadıkları göz önünde bulundurulduğunda mevcut kaynakları kriz sonrası yaşanabilecek durgunluk sırasında nakit akışını sağlayabilecek ürünler geliştirmek yönünde kullanmak, şirket içi yetkinlikleri arttırmak, sürdürülebilirliği sağlamak vb. gibi nedenlerle istikrar, büyümenin yeniden yapılandırılması ya da pazar çeşitlendirmesi stratejilerinin oluşturulması bir hazırlık olarak değerlendirilebilir.

Kriz boyunca firmaların yarısı eğitim bütçelerinde bir kısıntıya gitmemiştir. Geri kalan yarısının da büyük bir çoğunluğunun ilk şoku atlattıktan sonra kısıntıyı ortadan kaldırdıkları tespit edilmiştir. Bunun sektöre özel eğitim materyallerinin web üzerinden kolaylıkla ulaşılabilir ve eğitimlerin kolaylıkla uzaktan organize edilebilir olmasının etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Çoğu firma iş geliştirme faaliyetlerinde bir azalma olmadığını ifade ederken katılımcıların %12'sinin pazarlama faaliyetlerinin ilk 2 çeyrekte azaldığı göze çarpmaktadır. Bilişim firmalarının pazarlama faaliyetlerinin hizmet verdikleri sektörün özelliklerine göre

değişiklik gösterebileceği, müşteri profillerine göre yüz yüze pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi gerekebileceği ve bu sebeplerle pazarlama faaliyetlerinin etkilenmiş olması olağan olarak değerlendirilebilir.

Son olarak, firmaların yaklaşık %50'si salgının ilk çeyreğinde yeni iş fırsatlarının oluştuğunu ifade etmesi aynı zamanda yaklaşık %30'unun aynı dönemde paydaşları ile aralarında yeni iş birliklerinin söz konusu olduğunu ifade etmesi sektör genelinde firmalar için krizin fırsata çevrilebileceği bir ortamın oluşmuş olabileceği yönünde değerlendirilebilir.

3.5.2. Mülakat Verilerinden Elde Edilen Araştırma Bulguları

Görüşmeler, bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların büyük çoğunluğunun COVID-19 krizinden eşit şekilde etkilendiğini ve farklı zamanlamaların önemli farklılıklar yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 9: Mülakata katılan görüşmeci ve firmalarının özellikleri

Yanıtlayan	Yerleşke	Şirket Türü	Borsaya Açık mı?	Yanıtlayanın Pozisyonu
M1	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited	Hayır	Yazılım Projelerinden Sorumlu Direktör
M2	OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited	Hayır	Yazılım Geliştirme Yöneticisi
M3	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim	Hayır	Kıdemli Yazılım Lideri, Grup Yöneticisi
M4	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim	Hayır	Yazılım Geliştirme Yöneticisi
M5	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited	Hayır	Kıdemli Tasarım ve Doğrulama Mühendisi
M6	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim	Hayır	Proje Yönetimi Takım Lideri
M7	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim	Hayır	Genel Müdür Yardımcısı
M8	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited	Hayır	Genel Müdür
M9	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Limited	Hayır	Yazılım Projeleri Direktörü
M10	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anonim	Hayır	Şirket Kurucusu

10 mülakattan elde edilen verilerin analizi, katılımcılar bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların COVID-19 krizine tepkisinden bahsettiklerinde bir dizi önemli iç görüye yol açmaktadır. Bunlar, analiz ve sonuç sunumunun ana odağını oluşturan sekiz kapsayıcı başlık altında toplanmaktadır:

- Organizasyon
- Likidite
- Uzaktan Çalışma ve Teknolojik Altyapı
- İletişim
- İş Modeli
- İş Geliştirme ve Pazarlama Faaliyetleri
- Şirket Gelirlerinde Artma/Azalma ve Borçlanma Durumu
- Çevresel Değişiklikler ve Fırsatlar

Organizasyon

2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmelerin medyadan takip edilmesi ile başlayan süreçte salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile firmaların kriz ekipleri kurup kurmadıkları ya da bu yönde bir ön hazırlık yapıp yapmadıkları sorusuna firmaların hepsi olumsuz yanıt vermiş ve bekle ve gör (M1) politikası uyguladıklarını belirtmişlerdir. Türkiye'de ilk vakanın görülmesi ardından da firmaların büyük bir çoğunluğunun organizasyonlarında bir değişiklik yapmadıkları belirlenirken (M1, M2, M3, M4, M5, M8, M10) küçük bir kısmının organizasyonlarında uzaktan çalışma uygulamasına uygun birtakım değişiklikler yaptıkları belirlenmiştir (M6, M7, M9). Bir görüşmeci bu değişikliklerin uzaktan çalışma uygulaması sebebiyle projelerin denetlenebilmesi için organizasyondaki rol ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi şeklinde olduğunu belirtmiştir (M9). Diğer bir görüşmeci ise organizasyonda kalıcı bir değişiklik olmadığını sadece şirket içi mesafe, maske dağıtımı ve hijyen tedbirlerinin organizasyonu amacıyla kriz masası oluşturulduğunu belirtmiştir (M6).

Likidite

Katılımcıların büyük çoğunluğu için likidite şu ana kadar önemli bir sorun olmamıştır: "Aslına bakarsanız biz bir likidite sorunu yaşamadık. Çünkü şirket rezervlerimiz yeterliydi. Zaten kredi kullanan bir şirket olmadığımız için kasamızda para vardı. Ancak, krizin ilerleyen aşamalarında işlerimizin aksamalarından ve mevcut sözleşmelerimizin

yenilenmemesinden dolayı evden çalışma uygulamasına geçtiğimiz için elimizdeki likiditeyi korumak amacıyla personel servislerini iptal etmek gibi birtakım tedbirler aldık” (M1). Firmalardan bazıları likidite sorunu yaşamamak için önlem almak adına işten çıkarma ve ücretsiz izin gibi uygulamalar kullanma yoluna giderken (M1, M3, M7) bazıları ise hükümetin sağladığı teşviklerden yararlanma yoluna gitmiştir (M4, M7, M9). Bir katılımcı likidite sorunu yaşamadığı halde oluşabilecek nakit akışı sıkıntısı ihtimalini göz önünde bulundurarak kredi kullandığını belirtmiştir (M8).

Hükümet destekleri doğrudan desteklere ek olarak, teknokentlerde uygulanan vergi muafiyetlerinin uzaktan çalışma modellerinde (dönüşümlü ya da kısaltılmış çalışma saatleri) de geçerli olması ve kira yardımı gibi destekleri de içermektedir. Görüşülen 10 firmanın hepsinin bu desteklerden uzaktan çalışma modellerinden birini kullandığı tespit edilmiştir. Ek olarak, bir firmanın 3 ay ertelemeli kredi kullanımında bulunduğu belirlenmiştir (M8).

Uzaktan Çalışma ve Teknolojik Altyapı

Bilişim teknolojisi alanında hizmet veren firmaların hemen hemen hepsinin salgın öncesi uzaktan çalışma altyapısına sahip olduklarını belirlenirken sadece biri dışında (M4) kapasite nedeni ile özellikle bant genişlikleri ve güvenlik duvarları için ek yatırım yapmak zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Üç görüşmeciden uzaktan çalışmaya uygun altyapısı olmadığı ve salgın sonrası bunun için yatırım yapıldığı bilgisi elde edilmiştir (M6, M7, M10). Firmalar içindeki sosyal temasların olabildiğince azaltılması gerektiğinden, Sanayi Bakanlığı'nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde evden çalışmaya izin vermiş ve sosyal buluşma noktalarını kapatmıştır. Ofiste fiziksel olarak bulunması gerekli olan personel için de çalışma saatleri dönüşümlü olacak şekilde yeniden organize edilmiştir.

Firmaların çoğu çalışanlara ev ofisleri için mevcut donanımın iş yerlerinden evlere götürülmesi konusunda destek olurken (M1, M2, M3, M5, M7, M8, M10) üç firmanın ek donanım temini sağladığı (M6, M7, M9) bir firmanın da bu desteklere ek olarak bir mobilya firması ile anlaşma yaparak çalışanların ihtiyaçları durumunda indirim almaları sağladığı belirlenmiştir (M4). Bunların dışında ek olarak bir firmanın çalışanlarının bazılarını telefon ve telefon hattı temin ettiği belirlenmiştir (M10).

İletişim

Firmalara COVID-19 salgının neden olduğu sosyal mesafeye rağmen çalışanlar, müşteriler ve tedarikçileri ile karşılıklı etkileşimi sürdürmek ve iletişimi korumak için nasıl

yöntemler izledikleri sorulduğunda iki firma dışında (M6, M8) tümünün yüz yüze yapılan görüşmeleri tamamı ile web ortamına çektikleri, Zoom ve Microsoft Teams gibi platformlar üzerinden iletişimlerine devam ettikleri belirlenmiştir. Görüşülen katılımcılardan biri durumu şu şekilde tanımlamaktadır: “...Bu uygulamalar üzerinden müşteri ve çalışanlarla irtibat halindeyiz. Bu dönemde de bu uygulamaları aktif bir şekilde kullanmayı öğrendik aslında. Çok da güzel oldu. Çalışanlar ofiste olmadan evden de aynı şekilde işlerini yürütebiliyorlar” (M2). İletişime tamamıyla web ortamında devam edemeyen iki görüşmeci de yüz yüze yapılan görüşmelerin çok düşük oranda yapıldığını belirtmişlerdir (M6, M8).

İş Modeli

Katılımcılardan bir kısmı iş modellerinde herhangi bir değişiklik yapılmadığını belirtirken (M4, M6, M8, M9, M10), bir kısmı pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinde meydana gelen azalmadan dolayı iş modellerinde değişikliğe gitme planlarının olduğunu ancak henüz bu değişikliklerin hayata geçirilmediğini belirtmiştir (M1, M3). Bir katılımcı iş modellerinde yaşanan değişikliği şu şekilde tariflemektedir: “Bizim iş modelimizde ise en çok yerinde analiz ve yerinde test çalışmaları uzaktan çalışmaya döndü. Onun dışında ekip liderlerimizin uzaktan takımlarını izlemeleri için birtakım iş modelleri oluşturduk, eforların ve işlerin takibi için yeni süreçler oluşturduk. İçeride de bu kapsamda birtakım değişiklikler oldu” (M7). Aynı zamanda bazı firmalar tarafından uzaktan çalışma modeline geçmeleri dolayısıyla iş modellerinde bazı değişikliklerin gündeme geldiği, çalışmaların başlatıldığı ancak henüz aksiyon alınmadığı belirtilmiştir (M2, M5).

İş Geliştirme ve Pazarlama Faaliyetleri

Katılımcıların çoğu mevcut müşterileri ve yeni müşterileri için iş geliştirme ve pazarlama faaliyetlerine web üzerinden online devam ettiklerini belirtmiştir (M1, M2, M3, M6).

İki katılımcı pazarlama faaliyetleri için webinar lar düzenlediklerini ve sosyal medyaya yoğunluk verdiklerini belirtirken (M5, M9) Üç katılımcı da pazarlama faaliyetlerine ara verdiklerini belirtmiştir (M4, M7, M10). Bu katılımcıların hepsi iş geliştirme faaliyetlerine web üzerinden devam ettiklerini belirtmiştir.

Şirket Gelirlerinde Artma/Azalma ve Borçlanma Durumu

Katılımcıların çoğu COVID-19 salgını sırasında şirket gelirlerinde azalma meydana geldiğini belirtirken (M1, M3, M4, M5, M7, M9) aralarından dört tanesi şirket gelirlerinde

herhangi bir azalma meydana gelmediğini belirtmiştir (M2, M6, M8, M10). Katılımcıların bir kısmı sektörün doğasına uygun olarak yıl sonunda mevcut işlerin üzerine gelmesi beklenen ek taleplerin ertelenmesi dolayısı ile gelirlerinde azalma meydana geldiğini belirtmişlerdir (M1, M3, M4, M9).

Şirket gelirlerindeki azalmayı bir görüşmeci şu şekilde değerlendirmektedir: “İlk 6 ayda şirket gelirlerinde azalma meydana gelmedi ama 6. ayın sonunda meydana geldi. Çünkü daha önce de belirttiğim gibi normal şartlarda dönemsel olarak, özellikle sene sonuna doğru projeler için oluşan ek istekler 2020 yılı içerisinde olmadı” (M1). Katılımcılardan bir diğeri sosyal mesafe dolayısı ile gelirlerinde azalma meydana geldiğini şu şekilde detaylandırmıştır: “Gelirlerde azalma oldu. Çünkü biz savunma sanayi firmalarına eğitim de veren bir şirketiz. O alanlardaki gelirlerde bir azalma meydana geldi tabi. Yüz yüze eğitimler planlanmıştı. Onlardan bir kısmı online yapıldı. Ancak bir kısmı da yüz yüze yapılması gerektiği için daha sonraya ertelendi. Orada tabi bir gelir düşüşü yaşandı” (M5).

Katılımcılardan üçü dışında (M7, M8, M10) tümü borçlanmadıklarını belirtmiştir. “Biz borçlanmadık bu dönemde. Dediğim gibi şirketimizin finansal olarak mevcut durumu iyi olduğu için herhangi bir borçlanmamız olmadı. Ancak, önümüzdeki 2-3 yılı öngöremediğimiz için küçülme yolunu tercih ettik. Bundan sonraki 2-3 yıl içinde de borçlanmadan devam etmek için finansal gücümüz var. Pandeminin seyrine bağlı olarak yeni yatırımlar yapar mıyız ona ilerleyen dönemlerde karar vereceğiz” (M1).

Borçlandıklarını belirten katılımcılardan birinin konu ile ilgili yorumu şu şekilde olmuştur: “Daha önce çok kredi kullanmazdık biz ama nakit akışı azaldığı için, müşterilerden tahsilat yapamadığımız için kredi kullanmak zorunda kaldık. Eskiden düzenli nakit akışı sağlayabiliyorduk ancak şu an nakit akışını çok öngöremiyoruz. Mecburen banka kredisi kullanıyoruz” (M7)

Çevresel Değişiklikler ve Fırsatlar

Katılımcıların tümü sektör dışı yatırım fırsatları ile ilgilenmediklerini belirtmektedir. Hizmet verdikleri mevcut müşteri kitlesi dışında bir müşteri kitlesi için hazırlık içerisinde olan üç katılımcı tespit edilmiştir (M2, M7, M8). Onun dışındaki katılımcılar aynı müşteri kitlesi için geliştirebilecekleri iş fırsatları üzerinde çalışmaya devam ettiklerini belirtmiştir. Katılımcılardan biri fırsatlarla ilgili durumunu şu şekilde tanımlamaktadır: “Aynı sektörlerde faaliyet göstermeye devam ediyoruz ama iş hacmimiz çok küçüldü. Özellikle kamu tarafındaki işlerde yeni ihale alamadık. Finans sektöründe yeni ihale alamadık, bazı

müşterilerle olan sözleşmelerimizi sonlandırmak zorunda kaldık. Diğer taraflarda da içinde olduğumuz sektörlerde herhangi bir büyüme ya da yeni iş fırsatları yaratamadık.” (M1).

Bir katılımcı yurtdışı iş fırsatları ile ilgili düşüncelerini şu şekilde dile getirmektedir: “Bu yönde iletişim içerisinde olduğumuz birkaç bağlantı söz konusu. Olgunlaşması yönünde çalışmalarımız devam ediyor. Zannediyorum Türkiye bilişim projeleri alanında batının yeni Çin’i ya da Hindistan’ı olabilir” (M9). Bir diğer katılımcı ise yurtdışı fırsatlar için şu şekilde bir değerlendirme yapmıştır: “Yurtdışı için uğraşıyoruz ama şöyle bir şeyle karşılaştık; bizim maliyetler burada da ülkenin politik durumundan kaynaklı olarak uzun süredir insanlar yurtdışına gittiği için personel sıkıntısı var. Ondan dolayı da fiyatlar aslında yükselmiş durumda. Euro bazında da yurt dışından alınabilecek işlere baktığımızda diğer rakip diyebileceğimiz Hindistan, Pakistan gibi ülkeler oldukça fiyat düşürmüş durumda. Dolayısıyla hedeflediğimiz fiyatlara iş yapma konusunda sıkıntı görüyoruz. Çünkü herkes bu fırsata yönelmiş durumda. Birim satış fiyatları rekabetten dolayı düşünüldüğü kadar çok çok cazip değil” (M8)

Katılımcılar içerisinde bulundukları çevresel değişiklikleri değerlendirirken en çok uzaktan çalışma koşulları üzerinde durmuş, bu koşulların kalıcı olacağını öne sürmüşlerdir. Bu konuda yaşanan değişiklikler bir katılımcı tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: “Belki zamana yayılarak, 10 yıl içinde, değişmesi beklenen şey çok kısa sürede değişti ve buradan geri dönüş olmayacak. Bizim de buna ayak uydurmamız gerekecek. Buna ayak uydurabilen şirketler de muhtemelen ilerleyecek” (M3). Bir katılımcı sektörde kriz sonrasına hazır olmak için uzaktan gerçekleştirilen toplantılar, web konferansları gibi konularda yatırım yapan şirketler olduğunu belirtirken (M1) katılımcılardan ikisinin direkt bu konularda hazırlık ve yatırım yapan şirketlerden oldukları belirlenmiştir (M2, M8). Başka bir görüşmecinin çevresel değerlendirmesi şu şekilde olmuştur: “Bizim sektörümüzde böyle bir salgının işleri çok etkilemediğini düşünüyorum. Teknolojik olarak uzaktan çalışmaya en hazır ve kolay uyum sağlayabilecek kesimi oluşturuyoruz. Birkaç yıl içerisinde uzaktan çalışma kültürünün zaten baskın olacağını öngörüydük. Salgın nedeniyle buna mecburen daha hızlı geçiş yapıldı ve bu şekilde devam edilmesi gerekir. Teknoloji bölgelerinin vergi muafiyeti düzenlemelerinin de bu çalışma şekilleri göze alınarak yapılması gerekecektir” (M6)

COVID-19 salgınının neden olduğu pandemi döneminde bazı start-up şirketlerin kurulduğunu belirten bir katılımcı ilerleyen dönemlerde bu şirketlerin maliyet avantajlarını kullanarak etkili olabileceklerini belirtti (M1). Bununla birlikte, çoğu firma 2020 yılı

içerisinde pazar payında (M1, M2, M5, M6, M9, M10) ve pazarlık gücünde (M1, M2, M3, M5, M6, M7, M9, M10) bir değişiklik meydana gelmediğini belirtmiştir.

Sadece bir katılımcı pandemi döneminde firmaları için yeni bir iş ortaklığı/birleşme olabileceği yönde bir gündemleri olduğunu belirtmiştir. Katılımcı bu gelişmeyi şu şekilde aktarmıştır: “Satın alma değil ama bir ortaklık olabilir. Bunu biz de çok istiyoruz aslına bakarsanız. Avrupa’da özellikle BT ve finans konusunda tecrübelerini bize aktaracak Türkiye’ye uygulayacak birkaç firma ile belki bir ortaklık yapısı kurulabilir, hisse transferi olabilir. Böyle bir çalışmamız var şu anda. Çok istiyoruz çünkü yurtdışında iş yapabilmek için de bir yurtdışı ortak bizim için iyi olacak” (M7).

Mülakat verileri ile ilgili genel değerlendirme

Mülakatların yapıldığı tarihte teknopark yerleşkelerinde bulunan ve bilişim sektörüne hizmet veren firma katılımcılarının belirttiği üzere T.C. Sanayi Bakanlığı’nın sağladığı vergi muafiyetleri çerçevesinde uzaktan çalışma uygulamasına firma personellerinin dönüşümlü olarak çalıştırılması şeklinde devam edilmektedir. Uzaktan çalışma uygulamasına geçilmesi ile katılımcı firmaların %40’ının servis ve yol ücretlerinde kesintiye gittiği tespit edilmiştir.

Firmaların %70’i uzaktan çalışma altyapılarının salgın öncesinde de mevcut olduğunu ancak kapasitenin tüm personelin uzaktan çalışmasına elverişli olmadığını belirtmişlerdir. Bu firmaların, salgın başladıktan sonra mevcut altyapılarını yeniledikleri ve kapasite artırımına gittikleri tespit edilmiştir. Çoğu firma salgın sona erdiğinde uzaktan çalışmaya devam edilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Ancak, uzaktan çalışma uygulamasının salgın sonrasında da devam edebilmesi için teknoparklarda yer alan firmalar için sağlanan vergi avantajlarının denetlenme şeklinin değiştirilmesi ve gerekli vergi düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir.

Genel olarak, görüşmeciler 2020 yılı için firma rezervlerinin yeterli olduğunu belirterek likidite konusunda sıkıntı yaşamadıklarını ve %70’i borçlanmadıklarını dile getirmişlerdir. Firmaların %20’si herhangi bir nakit akışı ve likidite sorunu yaşamamasına rağmen personel maliyetlerini azaltma yoluna gitmiş, %10’u ileride yaşanabilecek bir nakit akışı sorununa karşı kredi kullanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında da belirtildiği üzere bilişim projelerinin en az 1 yıl olmak üzere uzun vadeli olduğu ve yıllık sözleşmelerin 2019 yılının sonunda yapıldığı varsayılarak krizin bu yöndeki etkilerinin 2021 ya da 2022 yılında görülmesi daha muhtemel olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda genel olarak sektör özelinde proje başlangıç maliyetlerinin ve başlanan projelerin personel gideri

ve genel giderler dışında maliyetlerinin diğer sektörlerle kıyasla daha düşük olması da bilişim sektöründe hizmet veren firmaların krizin ilk yılında likidite sorunu yaşanmaması durumunu anlaşılır kılmaktadır.

İş modellerinde herhangi bir değişikliğe gitmeyen firmaların, iş geliştirme ve pazarlama faaliyetlerini neredeyse tamamı ile web ortamına çekmiş durumda oldukları tespit edilmiştir. Ancak, firmaların %20'si tarafından pazarlama faaliyetlerinin uzaktan yürütülmesinin çok da verimli olmadığı ifade edilmektedir. Bunun nedeninin firmaların hizmet verdikleri sektör profili ile ilgili olduğu değerlendirilebilir.

Krizin etkileri ile %30 oranında firmanın odağını uzaktan çalışma ve uzaktan eğitim gibi konulara yönelttiği ve bu konulardaki fırsatları yakalama eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında sektör dışı herhangi bir fırsatın yakalanması ya da değerlendirilmesi yönünde bir eğilim tespit edilememiştir. Çoğu firma bu konuda bulundukları sektör dışında bir sektör ile ilgilenmeyi tercih etmediği şeklinde görüş bildirmiştir. Bu bağlamda sektörün çevrede oluşan fırsatlara karşı muhafazakâr bir yapıda olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz anında bilişim sektöründe hizmet veren firmalar tarafından uygulanan strateji ya da stratejiler nelerdir? Bu soru tüm dünyada etkisini gösteren COVID-19 salgınının sebep olduğu pandemi krizi kullanılarak incelenmiştir. Bu çalışma, devam eden COVID-19 salgınının bilişim sektöründe hizmet veren firmalar üzerindeki etkisinin ilk kanıtlarını sunmaktadır. 10 firmadan oluşan bir örneğe dayanarak, bulgularımız iki ana araştırma akışına katkıda bulunmaktadır:

Öncelikle, bulgular krizlere karşı önerilen stratejik yanıtlara entegre edilerek stratejik yönetim ve kriz yönetimi alanlarına katkıda bulunmaktadır. Bulgular, bilişim sektöründe hizmet veren firmaların krizlere karşı stratejik farkındalıklarının düşük olduğunu ve verilen stratejik yanıtların çok çeşitli olmadığını göstermektedir. İkinci olarak, yenilik ve dijitalleşme bağlamında, mevcut krizin iş yapış şeklindeki değişiklikler ve dijital araçların operasyonel kullanımı üzerindeki pozitif etkisinin yanı sıra zorunlu dijitalleşme kültürünün altını çizmektedir.

Çevresel belirsizlik söz konusu olduğunda örgütlerin çevreye dair bilgi ihtiyaçları ve kaynak ihtiyaçları artmaktadır (Daft, 2015). Yine Daft'a göre (2015), örgütler belirsizlik sırasında değişikliklere ideal yanıtı verebilmek için gereksinim duydukları kaynaklara nasıl ulaşabilecekleri gibi bilgilere ihtiyaç duyarlar. Analiz, bilişim sektöründe hizmet veren firmaların bir krizle başa çıkmak için hemen hemen aynı yaklaşımları izlediğini göstermektedir. Krize olan yaklaşımlarda firma büyüklüğünün önemli bir rol oynamadığı görülmektedir. Firmaların büyük bir çoğunluğunun krizin sebep olduğu ekonomik olumsuzluklardan neredeyse hiç etkilenmediği ve yeniden düzenleme/yapılanma temelinde olmak üzere çoğunlukla istikrar stratejisi izlediği tespit edilmiştir.

Bulguların çoğu firmaların krizin başlamasından hemen sonra başa çıkma mekanizmalarının bir kombinasyonunu nasıl kullandığını vurgulamaktadır ([Tablo 10](#)). Ampirik bağlamda, iki stratejinin her biri, çoğunlukla bir araya getirilen çeşitli operasyonel önlemlerle gösterilmektedir. İstikrar, krize tek bir stratejik tepki olarak kullanılan tek strateji olduğu görülmektedir. Bir şirket sadece bu stratejiyi takip etmektedir.

Bir firma dışında tüm firmaların ortak yanı, krizden önce zaten yeterli likiditeye sahip olmaları, borçlanmamaları ve bu nedenle maliyet tasarrufu önlemlerine ihtiyaç duymamalarıdır. Buna rağmen, iki firma finansal olarak mevcut durumu iyi olduğu halde önümüzdeki iki/üç yılı öngöremedikleri için küçülmeyi tercih etmiştir. Likidite sorunu

yaşayan bir firma da nakit akışı azaldığı için borçlanmış, mevcut pazarlarda küçülmeyi ve yeniden düzenleme stratejisi izleyerek farklı pazarlara girmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 10: Stratejik yanıtların kombinasyonu

Stratejik Yanıt	Firma Sayısı
Yeniden Düzenleme + Tasarruf (Küçülme)	2
Yeniden Düzenleme + İstikrar	6
İstikrar	1
Yeniden Düzenleme + Tasarruf (Küçülme) + Stratejik Ortaklık	1

Firmalarda yapılan ayarlamaların iki nedenle yapıldığı gözlemlenmektedir. Birinci sebep, krizin bağlamından dolayı sosyal mesafeyi korumaktır. İkinci neden, şirketin uzun vadeli hayatta kalmasını ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Firmalar, bir yandan, operasyonel günlük işlerini canlı tutmakta ve mevcut operasyonları buna göre yöneterek işlerini güvence altına almaktadır. Öte yandan, aynı anda firmanın hayatta kalmasını ve sürdürülebilirliğini güvence altına alabilecek uzun vadeli stratejik değişiklikler için çoğunlukla beklemeye geçtikleri belirlenmiştir.

İncelenen firmaların çoğunun COVID-19 salgınının neden olduğu kriz bağlamında dijitalleşmenin zorunlu olarak hızla uygulamaya alınması sebebi ile stratejik yenilenme stratejisini uyguladıkları ve bu stratejik yenilenmeyi diğer strateji ya da stratejilerle birlikte yürüttükleri ortaya çıkmıştır. Reymen ve ark. (2015) çalışmalarında firmaların belirsizlik durumunda yeni alternatifler keşfetmeye başladığını, faaliyetlerini diğer sektörlere doğru genişlettiğini ve çevresel belirsizliklerin ardından yeni iş yapma yolları üzerinde düşündüğünü belirtmişlerdir. Bu çalışmada krizin yarattığı belirsizlik ortamında biraz da zorunluluk dolayısı ile firmaların yeni iş yapma yolları üzerinde düşünüp uygulamaya geçtikleri belirlenmiştir. Ancak, faaliyetlerin diğer sektörlere doğru genişletildiği yönünde bir uygulamaya rastlanmamıştır.

Temel anlamda açık sistem görüşüne dayanan kaynak bağımlılık kuramı (Scott, 2003), bir örgütün ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları bünyesinde bulunduramayacağı (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve kaynakların kaynağının çevre olduğu (Daft, 2015) varsayımı ile çevreye olan bağımlılığı en aza indirmek amacıyla örgüt tarafından kaynakların kontrol edilmeye çalışılması olarak ifade edilmektedir (Ulrich ve Barney, 1984). Kaynağın kritik öneme sahip olması örgütü kaynağa bağımlı kılmaktadır (Bingöl, 2017). Çevredeki kaynakların

kontrolünü sağlamak amacıyla örgütler, çevredeki aktör ya da unsurlar ile ilişki kurma ve/veya faaliyet alanını şekillendirme stratejilerini benimseyebilirler (Pfeffer, 1976; Ring ve van de Ven, 1994). Kaynaklara bağımlılığın arttığı ya da artabileceğinin öngörüldüğü durumlarda örgütler dış çevrelerindeki dinamikleri değiştirmek amacıyla faaliyet alanlarını değiştirebilir (Daft, 2015). Örgütler, rekabet avantajı sağlamak, avantajlarını korumak ya da hayatta kalmak amacı ile temel faaliyet alanlarını değiştirebilirler (Madison, Allen, Porter, Renwick, ve Mayes, 1980; Gandz ve Murray, 1980).

Shen, Au ve Yia (2018), çeşitlendirmenin 2008 küresel mali krizi sırasında Çinli özel firmalar için değer yarattığını gösteren çalışmaları mevcuttur. Kitching, Blackburn, Smallbone ve Dixon (2009), bir krizin firmaların faaliyetlerini ve ürün portföylerini yeniden gözden geçirmeleri ve ana iş kollarına yeniden odaklanmaları için teşvikler sağladığını ve ayrıca maliyetlerin düşürülmesi ve temel olmayan varlıkların elden çıkarılması yoluyla verimliliğin artırılmasını sağladığını ileri sürmektedir. Bir ekonomik kriz, firma çeşitlendirmesinin dinamiklerini gözlemlemek için büyük fırsatlar sağlar çünkü firmalar, ürün portföyünü daraltarak veya çeşitlendirerek üretimi azalan talebe ve artan belirsizliklere göre ayarlayabilirler (Kiss, Lörincz ve Csáfordi, 2018). Kaynak temelli argümantasyon, çok ürünlü firmaların kaynakları daha verimli kullandıklarını vurgulamaktadır (Montgomery, 1994).

Bu çalışmada yeni alternatiflerin keşfedilmesi ve ürün çeşitlendirmesi yönünde birkaç firmanın uzaktan çalışma uygulamasını deneyimlemesi ile bu alanda yapılabilecek çalışmaları gözden geçirdiği ve ilişkili ürün çeşitlendirmesi bağlamında bu yönde aksiyon aldığı yönünde bulgular elde edilmiştir. İleri teknoloji firmalarının rekabette yaşadıkları başarısızlıkları değerlendirdiği çalışmasında Cook (1999), başarısızlıkların %97'sinin çevrede yaşanan değişikliklerin dikkate alınmaması ve bu yönde aksiyon alınmaması nedeni ile gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, değişen çevreyi dikkate alarak yapılacak AR-GE araştırmaları ve çalışmaları sonucunda alınan aksiyonlar belirsizlik ortamında hayatta kalma ve sürdürülebilirlik açısından örgüt başarısına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Penrose'a göre (1959) örgütler, temel faaliyet alanlarında tam olarak yararlanılamayan kaynaklara sahiplerse ve bu kaynaklar diğer faaliyet alanlarında kullanılabilirse, bu durum örgütleri çeşitlendirme yoluyla büyümeye teşvik etmektedir. Bu ifade göz önünde bulundurulduğunda firmaların çeşitlendirme yoluyla kriz sonrası büyümek üzere çeşitlendirme yolu ile yatırım yapmaları da anlaşılabilir hale gelmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen bulgulardan iki firmanın yeniden düzenleme stratejisi temelinde tasarruf stratejisi uygulayarak küçülmeyi tercih ettiği belirlenmiştir. Tasarruf, krize karşı geniş ölçüde gözlemlenebilir stratejik bir tepki (Bruton vd., 2003) olmasına rağmen bu yanıtın uzun vadeli uygulanabilirliği tartışmasız olmaktan uzaktır (Chadwick vd., 2004). Wenzel ve ark.'a göre (2020), tasarruf, kayıp gelirlerini kısmen dengelediği için firmaların kısa vadede krizden kurtulmalarına yardımcı olabilir.

İstikrar stratejisi ile alınan önlemler, tasarruf yoluyla daraltılmış faaliyet kapsamının aksine, mevcut durumu korumayı ve krizin olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlamaktadır (Wenzel vd., 2020). Çalışmada çoğu firmanın istikrar stratejisi uyguladığı belirlenmiştir. Diğer krizlerden farklı olarak COVID-19 pandemi krizinin neden olduğu belirsizlik düşünüldüğünde ve sektörel avantajın getirdiği teknolojik altyapı hazırlığı ve uyum sağlama kolaylığı göz önünde bulundurulduğunda istikrar stratejisinin akla gelen ilk strateji olma nedeni anlaşılabilir. Aynı zamanda bilişim sektöründe projelerin çoğunun uzun vadeli (1 yıldan fazla) olduğu, sözleşmelerin genel anlamda yıllık yapıldığı düşünüldüğünde kriz ortaya çıktığında ilk şoku istikrar stratejisi izleyerek atlarmaya çalışmaları olağan bir durum olarak değerlendirilebilir.

Wan ve Yiu (2009) ise krizlerin açtığı kurumsal satın almalar için fırsatları vurgulasalar da bu çalışmada kurumsal satın almalar ya da birleşmeler yönünde bir eğilime rastlanmamıştır. Fırsatlar konusunda firmaların oldukça konservatif yaklaşım içerisinde oldukları ve genel anlamda girişimci yönelimin söz konusu olmadığı görülmektedir.

Dai ve ark.'ı (2017) krize anında maruz kalma derecesi, kaybedildikten sonra değiştirilmesi zor olan risk altındaki kaynaklar ve bir firmanın zararla başa çıkma kapasitesi gibi parametreler göz önünde bulundurulduğunda, bir krizle başa çıkmanın en iyi yolunun çıkış stratejisi olabileceğini savunmaktadır. Wenzel ve ark.'ı (2020) ise çalışmalarında çıkış stratejisinin diğer yanıtlar başarısız olduğunda kaçınılmaz olabileceğini belirtmektedir. Çalışmada çıkış stratejisi uygulaması örneği bulunamamıştır. Krize anında maruz kalma derecesi bağlamında değerlendirilecek olursa bu çalışmada yer alan firmaların sektör, altyapı hazırlığı, çalışma şekli ve çalışan profili dolayısı ile krize anında maruz kalma derecesi düşük olarak değerlendirilebilir. Ancak, krizin devam etmesi nedeniyle kaybedildikten sonra değiştirilmesi zor olan risk altındaki kaynaklar, bir firmanın zararla başa çıkma kapasitesi ya da diğer yanıtların başarısız olması gibi durumlar için kriz sonrası değerlendirme yapılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın kriz sona ermeden gerçekleşmiş olması ve şu anda hangi şirketlerin krizden daha güçlü çıkacağı söylenemeyeceği için, krizle başa çıkma mekanizmalarının başarısı hakkında bir sonuca varmak mümkün değildir. Bu çalışmanın oluşturulduğu özel durum ve zaman, bu mekanizmaların yararlılığının değerlendirmesi konusunu açık bırakmaktadır. COVID-19 salgınının neden olduğu krizin tahmin edilen uzun vadeli etkisi nedeniyle, bilişim sektöründe hizmet veren firmaların uzun vadeli stratejik tepkilerini araştırmak için uzunlamasına analizlerle takip edilmesi daha uygun olabilir. Ancak, varılan genel sonucu değerlendirilecek olursak bilişim sektöründe hizmet veren firmaların genel olarak krizden olumsuz etkilenmediği ve çoğunlukla istikrar stratejisi benimsedikleri söylenebilir. Krizin daha uzun sürmesi durumunda uygulanan stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesi ya da sonuçlarının alınması ile bazı şirketlerin gelecekte stratejik değişiklikler yapması gerekecektir.

Son olarak, gelecekteki çalışmalar kapsamında sonuçların genel bir resmini elde etmek adına kriz sona erdiğinde benzer bir çalışma başka şehirleri de kapsayacak şekilde yapılabilir.

Yöneticiler için Çıkarımlar

Bilişim sektöründe hizmet veren firmaların COVID-19 pandemi salgınının neden olduğu krize yanıt olarak seçtikleri en yaygın strateji olmasa da tasarruf temel bir stratejidir (Bruton vd., 2003). COVID-19 pendemi krizinin, ne kadar süreceği ön görülemeyen bir kriz olmak gibi bir benzersizliğe sahip olması dolayısı ile tasarruf kayıp yaşamamak adına tercih edilen ve kısa vadede ileriye dönük olarak algılanan tek yol olarak algılanmış olabilir. Ancak, bu çalışmanın bulguları doğrultusunda elde edilen verilerin gösterdiği gibi tasarrufun krize verilecek tek stratejik tepki olmadığı görülmektedir. Krizin uzun sürmesi sebebiyle bu stratejiyi tercih eden firmaların De Figueiredo ve ark. (2019) tarafından üzerinde durulan sinerji kaybı ya da değerli kaynakların, yeteneklerin ve kültürün erozyona uğraması (Ndofor vd., 2013) gibi telafi edilemez zararlardan etkilenme ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

Genel olarak bu çalışma, bilişim sektöründe hizmet veren firmalar tarafından krize karşı tercih edilen ve 2021 yılının ilk çeyreğine kadar etkili olduğu görülen stratejik tepkiler olarak yeniden düzenleme/yapılanma ve istikrar stratejilerine işaret etmektedir. Bununla birlikte, yeniden düzenleme/yenilenme stratejisi krizin benzersizliği dolayısı ile firmalar tarafından sürdürülebilirlik açısından zorunlu olarak uygulanması gereken strateji olarak değerlendirilmelidir. Wenzel ve ark. (2020), istikrar stratejilerinin orta vadede sağlam ayakta

kalmaya katkıda bulunabileceğini, ancak aynı zamanda krizin daha uzun sürmesi durumunda firmaların bu stratejiyi uygulamaya devam etmesinin imkânsız olmasa da zor olacağını belirtmektedir.

Literatürde ittifaklar kurmanın firma maliyetlerini düşürmeye, üretkenliği artırmaya ve müşteriler için değer yaratmaya yardımcı olarak küresel mali kriz sırasında hayatta kalma beklentilerini iyileştirmede yardımcı olduğu (Pangarkar, 2007) yer almaktadır. Yeni ekonomik düzen ve finansal krizler nedeniyle, stratejik ortaklıklar da dahil olmak üzere büyüme stratejileri, herhangi bir iç veya dış krizle başa çıkmanın uygun bir yolu olarak ortaya çıkmaktadır (Wahyuni, Ghauri ve Karsten, 2007). Baum ve Oliver (1991), ittifak ağına bağlı olmanın önemli faydası olduğunu öne sürmektedir. Ancak, bu çalışmada sadece bir firmanın stratejik ortaklık yolunda olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra firmaların stratejik ortaklık kurmak için herhangi bir niyet belirtmediklerini de söylemek mümkündür. Firmaların krizi fırsata çevirmek bağlamında herhangi bir büyüme stratejisi izlemedikleri tespit edildiğinden stratejik ortaklıkların gündemlerinde yer almamaları anlaşılabilir. Ancak krizin uzun sürmesi dolayısı ile oluşabilecek rekabetle başa çıkma, maliyetleri düşürme veya en aza indirme, kârları arttırma, yeni pazarlara açılma, kıt kaynakları elde etme ya da teknoloji veya teknik bilgi edinme gibi ihtiyaçlar ortaya çıkabilir. Bu durumda yeni bir stratejik ortak edinmek firmaların hayatta kalması ya da sürdürülebilirliği için katkı sağlayabilir.

Özetle, krize karşı verilen stratejik yanıtlar, önemli bir çalışma alanıdır. Bu çalışmanın firmaların krize karşı nasıl tepki verdikleri konusunda devam eden ve gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan çalışmalara ilham vermesi umulmaktadır.

5. KAYNAKLAR

- Abdi, M., Azadegan-Mehr, M., ve Ghazinoory, S. (2011). SWOT Methodology: A State of The Art Review For The Past, A Framework For The Future. *Journal of Business Economics and Management*, 24-48.
- Afonina, A., ve Chalupský, V. (2012). The Current Strategic Management Tools and Techniques: The Evidence from Czech Republic. *Economics and Management*, 1535-1544.
- Aktan, C. C., ve Şen, H. (2001). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 1225-1230.
- Al Hijji, K. (2014). Strategic Management Model for Academic Libraries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9-15.
- Al Jazeera, News Agencies. (2020, 03 20). Coronavirus: Travel restrictions, border shutdowns by country. *Coronavirus Pandemic News*. Al Jazeera. 08 24, 2020 tarihinde <https://www.aljazeera.com/news/2020/6/3/coronavirus-travel-restrictions-border-shutdowns-by-country> adresinden alındı
- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., ve Ahmad Bustamam, U. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 206-222.
- Aldehayyat, J., ve Anchor, J. (2008). Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan: Awareness and Use. *Strategic Change Journal*, 282-293.
- Aldehayyat, J., Khattab, A., ve Anchor, J. (2011). The Use of Strategic Planning Tools and Techniques by Hotels in Jordan. *Management Research Review*, 477-490.
- Alinsky, S. (1971). *Rules, for Radicals*. New York: Random House.
- Alkhafaji, A. (2003). *Strategic management. Formulation, implementation, and control in a dynamic environment*. New York: The Haworth Press.
- Alonso-Almeida, M. D., ve Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 141-148.

- Altıok, P. (2011). Applicable Vision, Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 61-71.
- Alvarez, S. A., ve Barney, J. B. (2005). How do entrepreneurs organize firms under conditions of uncertainty? *Journal of Management*, 776-793.
- Alvarez, S. A., ve Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11-26.
- Amankwah-Amoah, J. (2016). Ebola and Global Airline Business: An Integrated Framework of Companies' Responses to Adverse Environmental Shock. *Thunderbird International Business Review*, 385-397.
- Amankwah-Amoah, J. (2020). Note: Mayday, Mayday, Mayday! Responding to environmental shocks: Insights on global airlines' responses to COVID-19. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*.
- Amburgey, T. L., ve Miner, A. S. (1992). Strategic momentum: the effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 335-348.
- Anand, J., ve Singh, H. (1997). Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries. *Strategic Management Journal*, 99-118.
- Anderson, E., ve Weitz, B. A. (1986). Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review*, 3-19.
- Andreou, P. C., Karasamani, I., Louca, C., ve Ehrlich, D. (2017). The impact of managerial ability on crisis-period corporate investment. *Journal of Business Research*, 107-122.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. R., Christensen, C. R., William, D. G., ve Learned, E. P. (1973). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 131-148.

- Ansoff, H. I., ve McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. Hemel Hemstead: Prentice Hall International.
- Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., ve Bédard, C. (2012). Organizational crisis: Lessons from lehman brothers and paulson ve company. *International Journal of Commerce ve Management*, 286-305.
- Appelbaum, S. H., Simpson, R., ve Shapiro, B. T. (1987). Downsizing: the ultimate human resource strategy. *Business Quarterly*, 52-60.
- Argyres, N., Bigelow, L., ve Nickerson, J. A. (2015). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 216-234.
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *The Academy of Management Review*, 526-535.
- Astley, W. G., ve Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 104-113.
- Astley, W. G., ve Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *The Academy of Management Review*, 104.
- Atık, S. (2020). Büyük grupların yeni girişimleri. *Ekonomist*, 28.
- Aydemir, C., ve Pıçak, M. (2008). Ekonomik Gelişme Sürecinde Tarım-Sanayi İlişkilerinin Sektörler Arası Bütünleşmeye Etkileri. *Dicle Üniv. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 129-147.
- Baden-Fuller, C. W., ve Stopford, J. M. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 521-536.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., ve Terry, S. J. (2020, 04). COVID-Induced Economic Uncertainty. *NBER Working Paper Series*. Cambridge: National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w26983> adresinden alındı
- Bakoğlu, R., ve Özcan, E. (2010). İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi. *Öneri*, 57-69.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5, 7-38.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *ASO Medya*, 34-52.

- Barker, V. L., ve Duhaime, I. M. (1998). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*, 13-38.
- Barker, V. L., ve Mone, M. A. (1994). Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline? *Strategic Management Journal*, 395-405.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Barney, J., ve Hesterly, W. (1996). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, ve W. R. Nord içinde, *The SAGE handbook of organization studies* (s. 111-148). London: SAGE Publications.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim* (1 b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baum, J., ve Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 187-218.
- BBC. (2020c, 03 16). Coronavirus: More flights cancelled by Virgin, Ryanair and others. 03 12, 2021 tarihinde <https://www.bbc.co.uk/news/business-51904769> adresinden alındı
- BBC. (2020d, 03 24). Coronavirus: No extra help for airlines, chancellor says. 03 12, 2021 tarihinde <https://www.bbc.co.uk/news/business-52027342> adresinden alındı
- BBC News. (2020a, 03 25). Sağlık Bakanı Koca: Son 24 saatte 15 hastamız hayata veda etti. *Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk: 30 Nisan'a kadar okullar tatil, uzaktan eğitim devam edecek*. BBC News. 03 25, 2020 tarihinde <https://www.bbc.com/turkce/live/haberler-dunya-52031138/page/2> adresinden alındı

- BBC News. (2020b, 06 03). *Koronavirüs: Adım adım Türkiye'nin Covid-19'la mücadelesi*. BBC News: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-52899914> adresinden alındı
- Beard, D. W., ve Dess, G. G. (1981). Corporate-Level Strategy, Business-Level Strategy, and Firm Performance. *The Academy of Management Journal*(24), 663-688.
- Beinhocker, E. D. (2006). The adaptable corporation. *McKinsey Quarterly*, 77-87.
- Beirman, D. (2002). Marketing of tourism destinations during a prolonged crisis: Israel and the Middle East. *Journal of Vacation Marketing*, 167-176.
- Berry, C. H. (1975). *Corporate Growth and Diversification*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bettis, R. A., ve Hall, W. K. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management Journal*, 254-264.
- Bhatia, A., ve Thakur, A. (2016). Diversification Strategies of Multi-national and Domestic Companies in India: A Comparative Evaluation in the Dynamic Environment. *Management and Labour Studies*, 199-215.
- Bienstock, C. C., ve Mentzer, J. T. (1999). An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. *Transportation Journal*, 42-59.
- Bingöl, A. (2017). Üretme veya Satın Alma Karar Etmenlerine Örgüt Kuramları Açısından Bakış: Türk Otomotiv, Gıda ve Beyaz Eşya Üreticilerinde Bir Araştırma. Eskişehir: ESOGÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Booth, S. A. (1993). *Crisis Management Strategy: Competition and change in modern enterprises*. London and New York: Routledge.
- Bossidy, L., Charan, R., ve Burck, C. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Currency.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 25-39.
- Bowman, E. H., Singh, H., ve Thomas, H. (2002). The Domain of Strategic Management: History and Evolution. A. Pettigrew, H. Thomas, ve R. Whittingt içinde, *Handbook of Strategy and Management* (s. 31-50). London: Sage.

- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 219-224.
- Brewer, B. (2006, 05). Outsourcing Direct Materials Procurement in an Outsourced Manufacturing Arrangement. Arizona State University. 07 23, 2020 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/228886677_Outsourcing_direct_materials_procurement_in_an_outsourced_manufacturing_arrangement adresinden alındı
- Brews, P., ve Purohit, D. (2007). Strategic planning in unstable environments. *Long Range Planning*, 64-83.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., ve Wan, J. C. (2003). Turnaround in East Asian firms: Evidence from ethnic Overseas Chinese communities. *Strategic Management Journal*, 519-540.
- Bryson, J. M. (1981). A perspective on planning and crises in the public sector. *Strategic Management Journal*, 181-196.
- Buchholz, R. A., ve Rosenthal, S. B. (1995). Theoretical foundations of public policy: a pragmatic perspective. *Business ve Society*, 261-279.
- Buck, T., Chazan, G., Arnold, M., ve Cookson, C. (2020, 01 11). Coronavirus declared a pandemic as fears of economic crisis mount. *Coronavirus Pandemic*. London: Financial Times. 08 24, 2020 tarihinde <https://www.ft.com/content/d72f1e54-6396-11ea-b3f3-fe4680ea68b5> adresinden alındı
- Bundy, J., ve Pfarrer, M. D. (2015). A Burden of Responsibility: The Role of Social Approval at the Onset of a Crisis. *Academy of Management Review*, 345-369.
- Burki, T. K. (2020). Coronavirus in China. *The Lancet Respiratory Medicine*, 238.
- Burnett, J. J. (1998). A Strategic Approach to Managing Crises. *Public Relations Review*, 475-488.
- Byars, L. L. (1987). *Strategic Management*. New York: Harper ve Row.
- Byars, L. L. (1991). *Strategic management, formulation and implementation-Concepts and cases*. New York: HarperCollins.
- Calvo, G. (1998). Capital flows and capital-market crises: the simple economics of sudden stops. *Journal of Applied Economics*, 35-54.

- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 189-211.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Campbell, A., ve Sinclair, S. (2009). Using the Crisis to Create Better Boards. *McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., ve Gundlach, G. T. (2000). Contracts, Norms, and Plural Form Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 180-194.
- Carlopio, J. (2009). Creating strategy by design. *Design principles and practices: An international journal*, 155-166.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 95-104.
- CBInsights. (2020, 06 11). *How 7 Firms Survived And Rebuilt After Crisis: Amazon, Sequoia Capital, Hostess, And More*. 06 10, 2021 tarihinde CBInsights: <https://www.cbinsights.com/research/business-strategies-survive-rebuild-crisis/> adresinden alındı
- Chadwick, C., Hunter, L. W., ve Walston, S. L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 405-427.
- Chakrabarti, A. (2014). Organizational adaptation in an economic shock: The role of growth reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 1717-1738.
- Chakrabarti, A., Vidal, E., ve Mitchell, W. (2011). Business transformation in heterogeneous environments: the impact of market development and firm strength on retrenchment and growth reconfiguration. *Global Strategy Journal*, 6-26.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., ve Huber, G. P. (2001). Organizational Actions in Response to Threats and Opportunities. *Academy of Management Journal*, 937-955.
- Chiu, H.-C. (1995, 03). The Linkage Between Hospitals and Nursing Homes: Alternative Approaches to Minimizing Transaction Costs. Virginia: Virginia Commonwealth

- University. 12, 22, 2019 tarihinde <https://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5475&context=etd> adresinden alındı
- Cirium. (2020, 03 31). *Virgin Australia seeks \$865m financial support from government*. 03 14, 2021 tarihinde Flight Global: <https://www.flightglobal.com/airlines/virginaustralia-seeks-865m-financial-support-from-government/137634.article> adresinden alındı
- Clark, D. (1997). Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study. *Strategic Change Journal*, 417-427.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 386-405.
- Codling, S. (1996). *Best Practice Benchmarking: An International Perspective*. Houston: Gulf Publishing.
- Cole, F. L. (1988). Content analysis: process and application. *Clinical Nurse Specialist*, 53-57.
- Cook, M. (1999). The Intelligentsia. *Business 2.0*, 135-136.
- Coombs, W. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Cornwell, A. (2020, 03 22). Emirates to Suspend All Passenger Operations Starting March 25. 03 12, 2021 tarihinde https://www.huffpost.com/entry/emirates-to-suspend-passenger-operations_1_5e777bc8c5b63c3b64924504 adresinden alındı
- Cortez, R. M., ve Johnston, W. J. (2020). The coronavirus crisis in B2B settings: crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 125-135.
- Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Pearson.
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., ve Jones, R. (2012). Strategic management: Is it an academic discipline? *Journal of Business Strategies*, 25-42.
- Crick, J. M., ve Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 206-213.

- Çakar, M., ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. H. C. Sözen, ve H. N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 257). İstanbul: Beta.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (10 b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daft, R. L., ve Macintosh, N. B. (1984). The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management*, 43-66.
- Dai, L., Eden, L., ve Bemish, P. W. (2017). Caught in the crossfire: Dimensions of vulnerability and foreign multinationals' exit from war-afflicted countries. *Strategic Management Journal*, 1478-1498.
- Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. *3rd IBA Bachelor Thesis Conference*, Netherlands: University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. *Leadership ve Organization Development Journal*, 3-8.
- Darling, J., Hannu, O., ve Raimo, N. (1996). Crisis management in international business: a case situation in decision making concerning trade with Russia. *The Finnish Journal of Business Economic*.
- Dattakumar, R., ve Jagadeesh, R. (2003). A review of literature on benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 176-209.
- David, F. R. (1987). *Concepts of Strategic Management*. New York: Macmillan.
- David, F. R. (1995). *Concepts of Strategic Management*. New York: Macmillan.
- David, F. R. (1999). *Strategic Management Concepts* (7 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management Concepts and Cases* (13 b.). Boston: Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Davies, H., ve Walters, M. (1998). Do All Crises Have to Become Disasters? Risk and Risk Mitigation. *Property Management*, 5-9.

- De Carolis, D. M., Yang, Y., Deeds, D. L., ve Nelling, E. (2009). Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 147-160.
- De Figueiredo, R. J., Feldman, E. R., ve Rawley, E. (2019). The costs of refocusing: Evidence from hedge fund closures during the financial crisis. *Strategic Management Journal*, 1268–1290.
- De Kluyver, C. A. (2000). *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A., ve Bergmann, T. (1994). Announced layoffs: their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 509-530.
- De Witt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 30-40.
- De Witt, R. L. (1998). Firm, Industry, and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach. *Strategic Management Journal*, 59-79.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A., ve McNamara, G. (2012). *Strategic Management: Text and Cases*. New York, USA: McGraw-Hill Companies.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8 b.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doherty, R., ve Koivuniemi, A. (2020, 05 27). Rev up your growth engine: Lessons from through-cycle outperformers. McKinsey ve Company. 03 02, 2021 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/rev-up-your-growth-engine-lessons-from-through-cycle-outperformers> adresinden alındı
- Drucker, P. F. (1946). *Concept of the Corporation*. USA: John Day Company.
- Drucker, P. F. (1980). (1980), *Managing in Turbulent Times*. London: Harper ve Row.

- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and noncrisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 501-517.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Elbanna, S. (2007). The Nature and Practice of Strategic Planning in Egypt. *Strategic Change*, 227–243.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 31-40.
- Entrialgo, M., Fernández, E., ve Vázquez, C. J. (2013). Linking entrepreneurship and strategic management: Evidence from Spanish SMEs. *Technovation*, 427-436.
- Erdoğan, D. (2019). Sözleşme Süresinin Belirlenmesi: İşlem Maliyeti Teorisi Bakışıyla Yer Hizmeti Sözleşmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14-17.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkut, H., Pamuk, G., ve Ülengin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi.
- Etimoloji Türkçe*. (tarih yok). 12 22, 2019 tarihinde etimolojiturkce: <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/strateji> adresinden alındı
- EuroNews. (2020, 03 21). *Sağlık Bakanlığı koronavirüs nedeniyle özel ve vakıf hastanelerini 'pandemi' hastanesi ilan etti*. 03 21, 2020 tarihinde <https://tr.euronews.com/2020/03/20/sagl-k-bakanl-g-koronavirus-nedeniyle-ozel-ve-vak-f-hastanelerini-pandemi-hastanesi-ilan-e> adresinden alındı
- Evans, N., Campbell, D., ve Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. USA: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Fabeil, N. F., Pazim, K. H., ve Langgat, J. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 837-844.

- Fadun, S. (2014). Strategic Management, an Organisational Risk Management Framework: Case Study of Guaranty Trust Bank Plc. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 47-57.
- Fahey, L., ve Christensen, H. K. (1986). Evaluating the Research on Strategy Content. *Journal of Management*, 167-183.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 135-147.
- Fill, C., ve Visser, E. (2000). The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision. *Management Decision*, 43-50.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Fink, S. L., Beak, J., ve Taddeo, K. (1971). Organizational crises and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15-37.
- Flight International. (2020, 07 24). *Flight International*. 03 14, 2021 tarihinde Flight Global: <https://www.flightglobal.com/flight-international-opinion/> adresinden alındı
- Forbes. (2020, 03 30). *The Most Outrageously Awesome Ways Tech Companies Are Helping In Times Of The Covid-19 Crisis*. 06 09, 2021 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/moorinsights/2020/03/30/the-most-outrageously-awesome-ways-tech-companies-are-helping-in-times-of-the-covid-19-crisis/?sh=43352fld796c> adresinden alındı
- Foss, N. J., ve Klein, P. G. (2005, 03 30). The Theory of the Firm and its Critics: A Stocktaking and Assessment. 12 22, 2019 tarihinde <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.695484> adresinden alındı
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic Process Research: Questions and Recommendations. *Academy of Management Review*, 565-575.
- Fredrickson, J. W., ve Mitchell, T. R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 399-423.

- Freeman, S. J. (1994). Organizational downsizing as convergence or reorientation: implications for human resource management. *Human Resource Management*, 213-238.
- Frost, F. (2003). The Use of Strategic Tools By Small and Medium-Sized Enterprises: An Australasian Study. *Strategic Change Journal*, 49–62.
- Frost, F. A. (2003). The Use of Strategic Tools By Small and Medium-Sized Enterprises: an Australasian Study. *Strategic Change*, 49-62.
- Frösen, J., ve Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing: a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing Research*, 2269-2294.
- Frynas, J. G., ve Mellahi, K. (2015). *Global strategic management*. USA: Oxford University Press.
- Galbraith, J. R., ve Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. St. Paul: MN: West.
- Gandz, J., ve Murray, V. V. (1980). The Experience of Workplace Politics. *The Academy of Management Journal*, 237-251.
- Garcia, H. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 4-10.
- Gartenberg, C. (2014). Do parents matter? Effects of lender affiliation through the mortgage boom and bust. *Management Science*, 2776-2793.
- Gartenberg, C., ve Pierce, L. (2017). Subprime governance: Agency costs in vertically integrated banks and the 2008 mortgage crisis. *Strategic Management Journal*, 300-321.
- Gary, M. S. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 643-664.
- Georgieva, K. (2020, 03 27). Opening remarks at a press briefing by kristalina georgieva following a conference call of the international monetary and financial committee (IMFC). 03 14, 2021 tarihinde <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/27/sp032720-opening-remarks-at-press-briefing-following-imfc-conference-call> adresinden alındı

- Gifford, S. (2004). To Make or Buy: An Allocation of Attention. *Contributions in Theoretical Economics*, 1144-1144.
- Giles, C., Greeley, B., ve Arnold, M. (2020, 05 14). Global recession already here, say top economists. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/be732afe-6526-11ea-a6cd-df28cc3c6a68> adresinden alındı
- Grau, A. J., ve Reig, A. (2015). Vertical integration and profitability of the agrifood industry in an economic crisis context. *Spanish journal of agricultural research*, 1-15.
- Groh, M. (2014). Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*, 49-57.
- Guillen, M. F. (2020). How businesses have successfully pivoted during the pandemic. *Harvard Business Review*. 03 11, 2021 tarihinde <https://hbr.org/2020/07/how-businesses-have-successfully-pivoted-during-the-pandemic> adresinden alındı
- Gulati, R., Nohria, N., ve Wohlgezogen, F. (2010). Roaring out of recession. *Harvard Business Review*, 62-69.
- Gunn, R., ve Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy in Practice in The UK. *Strategic Change Journal*, 201–216.
- Gürel, E., ve Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 994-1006.
- Haapalaina, I., Seppala, T., Stenfors, S., Syrjänen, M., ve Tanner, L. (2004). Use of Decision Support Methods in The Strategy Process – Executive view. Helsinki: Helsinki school of Economics.
- Habel, J., Jarotschkin, V., Schmitz, B., Eggert, A., ve Plötner, O. (2020). Industrial buying during the coronavirus pandemic: a cross-cultural study. *Industrial Marketing Management*, 195-205.
- Hale, J. E., Dulek, R. E., ve Hale, D. P. (2005). Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data. *The Journal of Business Communication*, 112–134.
- Hambrick, D. C., ve Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 369-406.

- Hambrick, D., ve Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *The Academy of the Management Executive*, 51.
- Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 75-84.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*.
- Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harrigan, K. R. (1983). *Strategies for Vertical Integration*. Lexington: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategic Flexibility*. Lexington: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, 535-555.
- Harris, M., ve Holmstrom, B. (1987). On the Duration of Agreements. *International Economic Review*, 389-406.
- Hatipoğlu, C. (2011). Kriz Dönemlerinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) İzlenen Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haveman, H. A. (1992). Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation. *Administrative Science Quarterly*, 48-75.
- Heath, R. L. (1998). *Crisis Management for Managers and Executives: Business Crises, the Definitive Handbook to Reduction, Readiness, Response, and Recovery*. London: Financial Times Management.
- Heide, J. B. (1987). *Explaining "closeness" in Industrial Purchasing Relationships: The Effects of Dependence Symmetry on Inter-organizational*. Madison: University of Wisconsin.
- Heide, J. B., ve John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *The Journal of Marketing*, 32-44.

- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, K. B., . . . Oosthuizen, T. (2004). *Management*. Cape Town: Oxford University Press.
- Helms, M. M., ve Nixon, J. (2010). Exploring SWOT Analysis-Where Are We Now? A Review of Academic Research From The Last Decade. *Journal of Strategy and Management*, 215-251.
- Hendrikse, G., Hippmann, P., ve Windsperger, J. (2015). Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, 867-888.
- Hermann, C. F. (1972). *International Crises: Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York, 1972. New York: The Free Press.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., ve Pennings, J. M. (1971). A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 216-229.
- Hill, C. W. (1990). Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 500-513.
- Hill, C. W., ve Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach*. South-Western: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, D., ve Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Thomson South-Western.
- Ho, T. W. (2004). The foreign exchange exposure of capital structure: the 1997 Asian crises revisited. *Applied Financial Economics*, 497-505.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies. *Journal of Business Strategy*, 19-31.
- Hofer, C. W., ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, Minnesota: West.
- Hove Sibanda, P., ve Masocha, R. (2014). Interaction of Technological Marketing and Porter's Five Competitive Forces on SME Competitiveness in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 254-262.
- Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., ve Latif, M. A. (2014). Interactive Effects of Ansoff Growth Strategies and Market Environment on Firm's Growth. *British Journal of Business and Management Research*, 68-78.

- Hürriyet Daily News. (2020, 02 03). *Turkey stops all flights from China as part of coronavirus measures*. Ankara. 03 02, 2020 tarihinde <https://www.hurriyetdailynews.com/turkey-to-suspend-flights-from-china-until-end-of-month-151705> adresinden alındı
- Indiatsy, C. M., Mwangi, M. S., Mandere, E. N., Bichanga, J., ve George, G. E. (2014). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Cooperative Bank of Kenya Ltd. *European Journal of Business and Management*, 75-85.
- Indris, S., ve Primiana, I. (2015). Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia. *International Journal of Scientific ve Technology Research*, 188-196.
- Ionescu, V.-C. (2011). Strategy, Strategic Integration and Organizational Competitiveness. *Fascicle of Management and Technological Engineering*, 152-157.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., ve Hitt, M. A. (2011). *The Management of Strategy: Concepts and Cases*. South-Western: Cengage Learning.
- James, E., ve Wooten, L. (2005). Leadership as (Un)usual:: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 141-152.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 831-880.
- Johnson, G., Scholes, K., ve Whittington, R. (2011). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Prentice Hall.
- Jones, G. R., ve Hill, C. W. (1988). Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. *Strategic Management Journal*, 159-172.
- Kaiser, K., ve Young, S. D. (2009). Need cash? Look inside your company. *Harvard Business Review*, 64-71.
- Kamei, K. (2019). Crisis Management. A. Seiji, M. Ozawa, ve Y. Kawata içinde, *Science of Societal Safety Living at Times of Risks and Disasters* (s. 141-151). Singapore: Springer.

- Kang, J., Diao, Z., ve Zanini, M. T. (2020). Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. *Marketing Intelligence ve Planning*.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 147.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Karabag, S. F. (2020). An unprecedented global crisis! the global, regional, national, political, economic and commercial impact of the coronavirus pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1-6.
- Karagiannopoulos, G., Georgopoulos, N. B., ve Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *Info*, 7, 66-76. *Info*, 66-76.
- Kash, T. J., ve Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership ve Organization Development Journal*, 179-186.
- Kaufmann, L., ve Carter, C. (2006). International supply relationships determinants of non-financial performance. *Journal of Operations Management*, 653-675.
- Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Mc Graw Hill.
- Ketelhöhn, W. (2006). Strategic Management Practice in Latin America. *Journal of Business Research*, 305-309.
- Khandwalla, P. N. (1976). The techno-economic ecology of corporate strategy. *The Journal of Management Studies*, 62-75.
- Kiss, K. M., Lörincz, L., ve Csáfordi, Z. (2018). Related and unrelated diversification in crisis and in prosperity. Budapest: Hungarian Academy of Sciences.
- Kitching, J., Blackburn, R., Smallbone, D., ve Dixon, S. (2009). *Business Strategies And Performance During Difficult Economic Conditions*. London: Kingston University and Bath University.

- Klar, R. (2020, 03 22). Emirates cuts almost all passenger flights. The Hill. 03 12, 2021 tarihinde <https://thehill.com/policy/transportation/488902-emirates-cuts-almost-all-passenger-flights> adresinden alındı
- Knott, P. (2008). Strategy Tools: Who Really Uses Them? *Journal of Business Strategy*, 26-31.
- Komlenovic, S., Mamun, A., ve Mishra, D. (2011). Business Cycle and Aggregate Merger Activity. *Journal of Economics and Finance*, 239-259.
- Kotler, P. (1998). A Generic Concept of Marketing. *Marketing Management*, 48-54.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The case of E-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 31-36.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., ve Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial* , 1067-1092.
- Krickx, G. A. (2000). The relationship between uncertainty and vertical integration. *The International Journal of Organizational Analysis*, 309-329.
- Krishna, S. V. (2020). Changing Business Strategies during Pandemic COVID-19. *Journal of Business and Management*, 33-36.
- Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., ve Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 97-114.
- Kumar, A., Motwani, J., Douglas, C., ve Das, N. (1999). A quality competitiveness index for benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 12-21.
- Kupperman, R. H., Wilcox, R. H., ve Smith, H. A. (1975). Crisis Management: Some Opportunities. *Science*, 404-410.
- Laitinen, E. (2000). Long-term Success of Adaptation Strategies: Evidence from Finnish Companies. *Long Range Planning*, 805-830.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 691-710.

- Lee, G. O., ve Warner, M. (2007). Epidemics, labour markets and unemployment: the impact of SARS on human resource management in the Hong Kong service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 752-771.
- Lee, Y., ve Harrald, J. (1999). Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capability. *Disaster Prevention and Management*, 184-189.
- Levinthal, D. A. (1991). Organizational adaptation and environmental selection-Interrelated processes of change. *Organization Science*, 140-145.
- Liao, S. H., ve Wu, C. C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Innovation. *Expert System with Applications*, 1096-1103.
- Lim, E. N., Das, S. S., ve Das, A. (2009). Diversification strategy, capital structure, and the Asian financial crisis (1997-1998): evidence from Singapore firms. *Strategic Management Journal*, 577-594.
- Liu, Y., Lee, J. M., ve Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business ve Management*, 277-297.
- López-Bayón, S., ve González-Díaz, M. (2010). Indefinite contract duration: Evidence from electronics subcontracting. *International Review of Law and Economics*, 145-159.
- Lorange, P., ve Murphy, D. (1984). Considerations in Implementing Strategic Control. *Journal of Business Strategy*, 27-35.
- Loucks, J., Jarvis, D., Arkenberg, C., ve Ramachandran, K. (2020). *COVID-19 outlook for the US technology industry*. Deloitte Center, Technology, Media ve Telecommunications. Deloitte. 01 15, 2021 tarihinde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-covid-19-outlook-us-tech-sector-may-2020.pdf> adresinden alındı
- Luthans, F. (1976). *Introduction to management: A contingency approach*. New York: Mc GrawHill Publishing.
- Lynch, R. (2009). *Strategic management*. Harlow: Prentice Hall.

- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., ve Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 79–100.
- Maliszewska, M., Mattoo, A., ve Van Der Mensbrugghe, D. (2020, 04). *The potential impact of COVID19 on GDP and trade: A preliminary assessment*. World Bank Group. <http://documents1.worldbank.org/curated/en/295991586526445673/pdf/The-Potential-Impact-of-COVID-19-on-GDP-and-Trade-A-Preliminary-Assessment.pdf> adresinden alındı
- Masten, S. E., ve Saussier, S. (2000). Econometrics of contracts: An assessment of developments in the empirical literature on contracting. *Revue D'économie Industrielle*, 215-236.
- Mathien, L. D. (2012, 09). An Empirical Investigation of the Antecedents and Validity of Five Theory Bases of Logistics Outsourcing Decisions. University of New York at Buffalo. 12 22, 2019 tarihinde <https://search.proquest.com/docview/1317048994?pq-origsite=gscholarvefromopenview=true> adresinden alındı
- McNally, R. C. (2002). Efficiency motives and institutional considerations in make-or-buy decisions. University of Illinois at Urbana-Champaign. 12 22, 2019 tarihinde alındı
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 515-537.
- Meyer, A., Brooks, G., ve Goes, J. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 93-110.
- Meyer, J. W., ve Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Milburn, T. W. (1972). The management of crises. C. F. Hermann içinde, *International Crises: Insights From Behavioral Research* (s. 259-277). New York: The Free Press.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: Design and interpretation*. Thousans Oaks, CA: Sage.

- Miles, R. E., ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 770-791.
- Miller, D., ve Friesen, P. H. (1978). Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 44-53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*(24), 877-975.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*, 934-948.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*(30), 11-24.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., ve Lampel, J. B. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mitroff, I. I. (2001). Crisis leadership. *Executive Excellence*, 19-20.
- Mitroff, I. I. (2004). Think like a sociopath, act like a saint. *Journal of Business Strategy*, 42-53.
- Mitroff, I. I. (2005). Crisis leadership: Seven strategies of strength. *Leadership Excellence*, 11.
- Mitroff, I. I., ve Pauchant, T. C. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I., ve Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., ve Udwadia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 283-292.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, 163-178.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate Diversification. *The Journal of Economic Perspectives*, 163-178.
- Morden, T. (1993). *Business Strategy and Planning*. England: Mc-Graw-Hill Book Company.
- Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. *Journal of Management History*, 102-125.
- Mulder, M., Van Eck, J. R., ve De Jong, R. D. (1971). Organizations in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 19-41.
- Munive-Hernandez, E. J., Dewhurst, F. W., Pritchard, M. C., ve Barber, K. D. (2004). Modelling the strategy management process: An initial BPM approach. *Business Process Management Journal*, 691-711.
- Narayandas, D., Hebbar, V., ve Li, L. (2020). Lessons from Chinese companies' response to COVID19. *Harward Business Review*. 03 11, 2021 tarihinde <https://hbr.org/2020/06/lessons-from-chinese-companies-response-to-covid-19> adresinden alındı
- Ndofor, H. A., Vanevenhoven, J., ve Barker, V. L. (2013). Software firm turnarounds in the 1990s: An analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry. *Strategic Management Journal*, 1123-1133.
- Nickols, F. (2016). *Strategy, Strategic Planning and Strategic Decision-Making*. 05 03, 2020 tarihinde Distance Consulting: https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf adresinden alındı
- Normann, R. (1977). *Management for Growth*. New York: Wiley.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*, 230-261.

- Obal, M., ve Gao, T. (2020). Managing business relationships during a pandemic: conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*, 247-254.
- O'Connor, M. K., ve Netting, F. E. (2009). *Organization Practice*. New Jersey: John Wiley ve Sons Inc.
- Oh, C. H., ve Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: how does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 658-681.
- Oktay, E., Çakar, E., ve Karakaya, A. (2020, 03 19). *Bakan Kasapoğlu: Koronavirüs nedeniyle ligler ertelendi*. İstanbul: Anadolu Ajansı. 03 20, 2020 tarihinde <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/bakan-kasapoglu-koronavirus-nedeniyle-ligler-ertelendi/1772105> adresinden alındı
- Okumuş, F., ve Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis. Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 942-961.
- Oldekop, J. A., Horner, R., Hulme, D., Adhikari, R., Agarwal, B., Alford, M., . . . Zhang, Y.-F. (2020). COVID-19 and the case for global development. *World Development*, 1-4.
- Ömür, G. A., Tunç, A. Ö., ve Düren, A. Z. (2012). Patterns of mergers and acquisitions in Turkey in the era of 'new normal'. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1611-1617.
- Özen, N. (2019). İşletme Stratejileri ve Stratejik Kararların Stratejik Yönetimin Başarısına Etkileri. İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Özgür, G. (2007). Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim. Pamukkale Üniversitesi.
- Pablo, A. L., Sitkin, S. B., ve Jemison, D. B. (1996). Acquisition decision-making process: the central role of risk. *Journal of Management*, 723-746.
- Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 1498-1526.

- Paine, F. T., ve Anderson, C. R. (1977). Contingencies affecting strategy formulation and effectiveness: an empirical study. *The Journal of Management Studies*, 147-158.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 239-255.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT Into Focus. *Business Strategy Review*, 8-10.
- Pangarkar, N. (2007). Survival during a crisis: Alliances by Singapore firms. *British Journal of Management*, 209-223.
- Pangarkar, N., ve Lie, J. R. (2004). The impact of market cycle on the performance of Singapore acquirers. *Strategic Management Journal*, 1209-1216.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., ve Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 209-213.
- Park, H. Y., Reddy, C. S., ve Sarkar, S. (2000). Make or buy strategy of firms in the US. *Multinational Business Review*, 89.
- Park, N. K., ve Mezias, J. M. (2005). Before and after the technology sector crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms. *Strategic Management Journal*, 987-1007.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 26-28.
- Pauchant, T. C., ve Mitroff, I. I. (1992). Transforming the Crisis Prone Organization. 15.
- Pearce, J. A., ve Michael, S. C. (1997). Marketing strategies that make entrepreneurial firms recession-resistant. *Journal of Business Venturing*, 301-314.
- Pearce, J. A., ve Robbins, K. (1993). Toward improved theory and research on business turnaround. *Journal of Management*, 613-636.
- Pearce, J. A., ve Robbins, K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 417-417.
- Pearce, J. A., ve Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management Formulation Implementation and Control*. USA: McGraw-Hill.

- Pearce, J. A., ve Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic ve Global Competition*. New York: McGrawHill Companies.
- Pearson, C., ve Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 59-76.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Pfeffer, J. (1976). Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management. *The Academy of Management Review*, 36-46.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield, Mass: Pitman Publishing Corp.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper ve Row.
- Pheng, L., Ho, D., ve Ann, Y. (1999). Crisis management: A survey of property development firms. *Property Management*, 231-251.
- Pickton, D., ve Wright, S. (1998). What's SWOT in Strategic Analysis? *Strategic Change*, 101-109.
- Pitts, R. A., ve Hopkins, H. D. (1982). Firm diversity: conceptualization and measurement. *Academy of Management Review*, 620-629.
- Pollard, D., ve Hotho, S. (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 721-736.
- Poppo, L., ve Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 853-877.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008a). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (2008b). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-97.
- Preble, J. F. (1993). Crisis management of Financial institutions. *American Business Review*, 72-79.
- Preble, J. F. (1997). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 769-791.
- Public Health England. (2020, 03 22). Guidance on social distancing for everyone in the UK. *COVID-19: guidance on social distancing and for vulnerable people*. England: GOV UK. 08 24, 2020 tarihinde <https://www.gov.uk/government/publications/covid-19-guidance-on-social-distancing-and-for-vulnerable-people/guidance-on-social-distancing-for-everyone-in-the-uk-and-protecting-older-people-and-vulnerable-adults> adresinden alındı
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., Mac Donald, K. M., Turner, C., ve Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 289-315.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., ve Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 97-116.
- Rapaccini, M., Saccani, N., Kowalkowski, C., Paiola, M., ve Adrodegari, F. (2020). Navigating disruptive crises through service-led growth: the impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 225-237.
- Raps, A. (2004). Implementing Strategy. *Strategy Finance*, 49-53.
- Renner. (2020). *Renner vertical integration helping in the COVID-19 crisis*. 03 13, 2021 tarihinde Renner Innovative Pump and Filter Technology: <https://renner-pumpen.de/en/renner-vertical-integration-helping-in-the-covid-19-crisis/> adresinden alındı

- Resmî Gazete. (2020, 04 17). *Yeni Koronavirüs (COVID-19) Salgınının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun*. Resmî Gazete: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/04/20200417-2.htm> adresinden alındı
- Reymen, I. M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., ve Van Burg, E. (2015). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: A process study of effectuation and causation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 351-379.
- Rhenman, E. (1973). *Organization Theory for Long Range Planning*. London: Wiley.
- Rindfleisch, A., ve Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *The Journal of Marketing*, 30-54.
- Rindfleisch, A., ve Heide, J. B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*, 30-54.
- Ring, P. S., ve van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 90-118.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 669-683.
- Robbins, D. K., ve Pearce, J. A. (1992). Turnaround-Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, 287-309.
- Rosenbloom, R. S. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 1083-1103.
- Roy, R., Lampert, C. M., ve Stoyneva, I. (2018). hen dinosaurs fly: The role of firm capabilities in the "avianization" of incumbents during disruptive technological change. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 261-284.
- Royer, S. (2005). *Strategic Management and Online Selling*. London: Routledge.
- Rubin, P. H. (1990). *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communication, and Decision Making*. New York: Free Press.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge: Harvard University Press.

- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 359-369.
- Rumelt, R. P. (1993, 11 28). Evaluating business strategy. 02 04, 2021 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Alberto_Malpica2/post/Is_there_a_method_or_a_tool_to_qualify_a_business_strategy/attachment/59d633b079197b80779915ac/AS%3A375784532398089%401466605422920/download/1993+Evaluating+Business_Rumelt.pdf adresinden alındı
- Rumelt, R. P., Schendel, D., ve Teece, D. J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Sadler, P. (2003). *Strategic Management*. Oxford: Kogan Oage Limited.
- Sammur-Bonnici, T., ve David, G. (2015). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Sanderson, S. M., ve Luffman, G. A. (1988). Strategic Planning and Environmental Analysis. *European Journal of Marketing*, 14-27.
- Sarbah, A., ve Otu-Nyarko, D. (2014). An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception). *Open Journal of Business and Management*, 231-249.
- Saussier, S. (1999). Transaction Cost Economics and Contract Duration: An Empirical Analysis of EDF Coal Contracts. *Louvain Economic Review*, 3-21.
- Saxena, P. (2020, 03 26). *How Outsourcing Helped Companies Survive the 2008 Recession?* 06 11, 2021 tarihinde appinventiv: <https://appinventiv.com/blog/why-outsourcing-during-recession/> adresinden alındı
- Schendel, D. E., ve Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management*. Boston: Little: Brown.
- Schendel, D. E., Patton, G. R., ve Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3-11.
- Schwartz, J. (2005). The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization? *Military Medicine*, 855-858.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

- Selbst, P. (1978). The Containment and Control of Organisational Crises. J. Stherland içinde, *Management Handbook for Public Administrators*. New York.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper ve Row.
- Sharma, A., Adhikary, A., ve Borah, S. B. (2020). COVID-19's impact on supply chain decisions: strategic insights from NASDAQ 100 firms using twitter data. *Journal of Business Research*, 443-449.
- Sheaffer, Z., ve Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 573-606.
- Shen, N., Au, K., ve Yia, L. (2018). Diversification Strategy, Ownership Structure and Financial Crisis: Performance of Chinese Private Firms. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 1-27.
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 280-283.
- Shleifer, A., ve Vishny, R. W. (1992). Liquidation Values and Debt Capacity: A Market Equilibrium Approach. *The Journal of Finance*, 1343-1366.
- Simmonds, P. (2015). Related Diversification. C. L. Cooper, J. McGee, ve T. Sammut-Bonnici içinde, *Wiley Encyclopedia of Management* (Cilt 12).
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 493-513.
- Singh, K., ve Yip, G. (2000). Strategic lessons from the Asian crisis. *Long Range Planning*, 706-729.
- Slater, S. F., ve Olson, E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 15-22.
- Smart, C., ve Vertinsky, I. (1984). Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 199-213.
- Smith, D. (1992). Commentary: on crisis management and strategic management. P. Shrivastava içinde, *Advances in Strategic Management* (s. 261-269). JAI Press.

- Spee, P., ve Jarzabkowski, P. (2009). Strategy Tools As Boundary Objects. . *Strategic Organization*, 223-232.
- Spendolini, M. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM (a division of the American Management Association).
- Sputnik News. (2020, 02 29). *Türkiye'nin Güney Kore, İtalya ve Irak ile gidiş-geliş tüm yolcu uçuşları durduruldu*. Sputnik News. 03 01, 2020 tarihinde <https://tr.sputniknews.com/turkiye/202002291041508719-turkiyenin-guney-kore-italya-ve-irak-ile-gidis-gelis-tum-yolcu-ucuslari-durduruldu/> adresinden alındı
- Stacey, R. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. London: Pitman.
- Starkweather, D. B. (1971). Health facility mergers: Some conceptualizations. *Medical Care*, 468-578.
- Start Up. (2020, 07 12). *Farkındalığı artırmaya çalışıyoruz*. Start Up: <https://startup.capital.com.tr/category/arastirmalar> adresinden alındı
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- Stenfors, S., Tanner, L., ve Haapalinna, I. (2004). Executive Use of Strategy Tools: Building Shared Understanding through Boundary Objects. *Frontiers of E-Business Research*, 635-645.
- Stewart, A. C., ve Carpenter-Hubin, J. (2000). The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings. *Planning for Higher Education Journal*.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., ve Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 1854-1864.
- Strange, R. (2020). The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains. *Journal of Industrial and Business Economics*, 455-465.
- Strange, R., ve Magnani, G. (2018). Outsourcing, ofshoring and the global factory. G. Cook, ve F. McDonald içinde, *The Routledge companion to the geography of international business* (s. 60-77). Abingdon: Routledge.
- Striteska, M., ve Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *The Journal of Organizational Management Studies*, 1-13.

- Şekerli, E. B., ve Akçetin, E. (2018). İnternet Sektöründe Satın Alma Çeşitlendirme Stratejisi: Google Inc. Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 271-289.
- T.C Sağlık Bakanlığı. (2020). T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Bilgilendirme Sayfası. *Genel Koronavirüs Tablosu*. T.C. Sağlık Bakanlığı. 02 08, 2021 tarihinde T.C. Sağlık Bakanlığı COVID-19 Bilgilendirme Sayfası: https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html?gclid=EAIaIQobChMIwuji-qLa7gIVmpntCh1Guw9mEAAYASAAEgLH_fD_BwE adresinden alındı
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2020a, 03 12). Koronavirüs ile Mücadele. *Cumhurbaşkanlığı Sözcüsü Kalın: “Korona Virüs'le mücadele sürecini, el birliğiyle rehavete ve paniğe kapılmadan atlatma kabiliyetine sahibiz”*. Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı. 03 13, 2020 tarihinde <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/117021/cumhurbaskanligi-sozcusu-kalin-korona-virus-le-mucadele-surecini-el-birligiyle-rehavete-ve-panige-kapilmadan-atlatma-kabiliyetine-sahibiz-> adresinden alındı
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2020b, 03 18). Koronavirüsle Mücadele Eş Gündem Toplantısı. *“Ülkemizin maruz kaldığı virüs tehdidinin en kısa sürede bertaraf edilmesi için devlet olarak tüm imkânlarımızı seferber ettik”*. 03 19, 2020 tarihinde <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/117037/-ulkemizin-maruz-kaldigi-virus-tehdidinin-en-kisa-surede-bertaraf-edilmesi-icin-devlet-olarak-tum-imk-nlarimizi-seferber-ettik-> adresinden alındı
- T.C. Cumhurbaşkanlığı. (2020c, 03 27). *“Kovid-19 ile mücadelemizi milletimizle birlikte kararlılıkla sürdürüyoruz”*. T.C. Cumhurbaşkanlığı. <https://www.tccb.gov.tr/haberler/410/118070/-kovid-19-ile-mucadelemizi-milletimizle-birlikte-kararlilikla-surduruyoruz-> adresinden alındı
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2020a, 11 04). *Koronavirüs Ek Tedbirleri Genelgesi*. T.C. İçişleri Bakanlığı: Koronavirüs Ek Tedbirleri Genelgesi adresinden alındı
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2020b, 11 18). *Koronavirüs Salgını Yeni Tedbirler*. T.C. İçişleri Bakanlığı: <https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-salgini-yeni-tedbirler> adresinden alındı
- T.C. İçişleri Bakanlığı. (2020c, 12 01). *Koronavirüs ile Mücadele Kapsamında - Yeni Kısıtlama ve Tedbirler Genelgeleri*. T.C. İçişleri Bakanlığı:

<https://www.icisleri.gov.tr/koronavirus-ile-mucadele-kapsaminda-sokaga-cikma-kisitlamalari---yeni-kisiltlama-ve-tedbirler-genelgeleri> adresinden alındı

T.C. İçişleri Bakanlığı. (2020d, 09 08). *81 İl Valiliği'ne Koronavirüs Tedbirleri Konulu Ek Genelge Gönderildi*. T.C. İçişleri Bakanlığı: <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-koronavirus-tedbirleri-konulu-ek-genelge-gonderildi-08-09-20> adresinden alındı

T.C. İçişleri Bakanlığı İller İdaresi Genel Müdürlüğü. (2020, 04 15). *Duyurular*. T.C. İçişleri Bakanlığı: <https://www.icisleri.gov.tr/2-gun-sokaga-cikma-yasagi> adresinden alındı

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2020, 12 22). *COVID-19 ile Mücadele Kapsamında Atılan Adımlar*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı: <https://www.sanayi.gov.tr/covid-19/yasal-duzenlemeler#sanayide-uretimin-devamliliginin-saglanmasi> adresinden alındı

Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York: Random House.

Tan, H. H., ve See, H. H. (2004). Strategic reorientation and responses to the Asian financial crisis: the case of the manufacturing industry in Singapore. *Asia Pacific Journal of Management*, 189-211.

The Guardian. (2020, 02 23). *Turkey and Pakistan close borders with Iran over coronavirus deaths*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/2020/feb/23/turkey-and-pakistan-close-borders-with-iran-over-coronavirus-deaths> adresinden alındı

Thompson, A. A., ve Strickland, A. J. (1978). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Chicago: Richard d Irwin.

Thompson, A. A., ve Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11 b.). Irwin: Mc Graw Hill.

Thompson, A. A., Peteraf, M., Gamble, J., ve Strickland, A. (2010). *Crafting and Executing Strategy The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*. USA: The McGraw Hill Company.

Thompson, I., ve Cox, A. (1997). Don't imitate, innovate. *Supply Management*, 40-43.

- Thompson, J. L., ve Martin, F. (2012). *Strategic management: Awareness and change. SouthWestern: Cengage Learning*. South Western: Cengage Learning.
- Thompson, J., ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*. London: Thomson Learning.
- Tichy, N. M., ve Fombrun, C. (1979). Network Analysis in Organizational Settings. *Human Relations*, 923-965.
- Tien, N. (2020). Related and Non-Related Diversification Strategy of Domestic Business Groups in Vietnam. *International Journal Of Advanced Research in Engineering ve Management*, 12-17.
- Triantafyllopoulos, Y., ve Mpourletidis, K. (2014). Mergers and Acquisitions and Economic Crisis. A Case Study Approach from a Qualitative Analysis in Greece. *Social and Behavioral Sciences*, 437-445.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. 12 22, 2019 tarihinde sozluk: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. (2021). *Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri*. 02 05, 2021 tarihinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Documents/ResmiDosya/2020/2020-12.xls> adresinden alındı
- Tybout, J. R., ve Bark, T. (1988). Macro Shocks and Industrial Portfolio Responses: An Econometric Model for LDCs. *The Review of Economics and Statistics*, 559-568.
- Ulrich, D., ve Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *The Academy of Management Review*, 471-481.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4 b.). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7 b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, 341-355.

- Vancil, R. F., ve Lorange, P. (1975). Strategic Planning in Diversified Companies. *Harward Business Review*.
- Vidal, C. J., ve Goetschalckx, M. (2000). Modeling the effect of uncertainties on global logistics systems. *Journal of Business Logistics*, 95-120.
- Villalonga, B., ve McGahan, A. M. (2005). The Choice Among Acquisitions, Alliances and Divestitures. *Strategic Management Journal*, 1183-1208.
- Volberda, H., ve Elfring, T. (2001). Schools of Thought in Strategic Management Fragmentation, Integration or Synthesis. H. Volberda, ve T. Elfring içinde, *Rethinking Strategy* (s. 1-25). London: Sage.
- Von Neumann, J., ve Morgenstern, O. (1947). *Theory of games and economic behavior* (2 b.). Princeton University.
- Wade, L. L., ve Curry, R. L. (1970). *A Logic of Public Policy*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co.
- Wagner, A. F. (2020). What the stock market tells us about the post-Covid-19 world. *Nature Human Behaviour*, 440.
- Wahyuni, S., Ghauri, P., ve Karsten, L. (2007). Managing international strategic alliance relationship. *Thunderbird International Business Review*, 671-687.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. London: Sage.
- Walker, G., ve Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative science quarterly*, 373-391.
- Wan, W. P., ve Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 791-801.
- Wanga, Y., Hong, A., Li, X., ve Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 214-220.
- Washington, M., ve Patterson, K. D. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 1-12.

- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.
- Weigl, T. (2008). *Strategy, Structure and Performance in a Transition Economy*. Wiesbaden: DUV.
- Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion. *IVEY Business Journal*.
- Weitzel, W., ve Jonsson, E. (1989). Decline in organizations: a literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 91-109.
- Wenzel, M. (2015). Path dependence and the stabilization of strategic premises: How the funeral industry buries itself. *Business Research*, 265-299.
- Wenzel, M., Cornelissen, J. P., Koch, J., Hartmann, M., ve Rauch, M. (2020). (Un)Mind the gap: How organizational actors cope with an identity-strategy misalignment. *Strategic Organization*, 212-244.
- Wenzel, M., Stanske, S., ve Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, V7-V18.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 171-180.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, D. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (5 b.). New York: Addison Wesley.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy* (8 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Concepts and Cases*. USA: Prentice Hall.
- Wikipedia. (2020, 12 31). *COVID-19 pandemic in Turkey*. Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemic_in_Turkey#Winter_2020-21:_Immunization_adresinden_alındı
- Willauer, B. (2005). *Consensus As Key Success Factor in Strategy Making*. Wiesbaden: DUV.

- William, P. W., ve Daphne, W. Y. (2009). From Crisis to Opportunity: Environmental Jolt, Corporate Acquisitions, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 791-801.
- Williams, D., ve Olaniram, B. (1998). Media Relations: Powerful Tools for Achieving Service Quality. *Managing Service Quality*, 246-256.
- Williamson, Ó. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economics of Internal Organization*. Berkeley, CA: The Free Press.
- Williamson, Ó. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law, Economics and Organization*, 233-261.
- Williamson, Ó. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 548-577.
- Williamson, Ó. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, Ó. E. (1988). The logic of economic organization. *Journal of Law, Economics and Organization*, 65-93.
- Williamson, Ó. E. (1989). Transaction Cost Economics. R. Schmalensee, ve R. Willig içinde, *Handbook of Industrial Organization* (s. 135-182). Elsevier.
- Williamson, Ó. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. USA: Oxford University Press.
- Williamson, Ó. E. (1998). Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed. *De Economist*, 23-58.
- Williamson, Ó. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *American Economic Review*, 673-690.
- Wilson, A. L. (2009, 02 02). *Apple vs. Microsoft, Again. But This Time in the Recession Ring*. 06 10, 2021 tarihinde CIO: <https://www.cio.com/article/2430796/apple-vs--microsoft--again--but-this-time-in-the-recession-ring-.html> adresinden alındı
- Wilson, B. G. (1992). *Crisis Management: A Case Study of Three American Universities*. PA: University of Pittsburg.
- Wilson, I. (1982). 'Environmental analysis. K. Albert içinde, *Business Strategy Handbook*. New York: McGraw-Hill.

- Winkle, S. (2020, 02 07). *Intel Headed Into the 2008 Recession at the Top – but Did It Stay There?* 06 08, 2021 tarihinde SBI: <https://salesbenchmarkindex.com/insights/intel-headed-into-the-2008-recession-at-the-top-but-did-it-stay-there/> adresinden alındı
- Winston, A. (2020). Is the COVID-19 Outbreak a Black Swan or the New Normal? *MIT Sloan Management Review*.
- Wissema, J., Van der Pol, H., ve Messer, H. (1980). Strategic Management Archetypes. *Strategic Management Journal*, 37-47.
- Wold, G. H., ve Shriver, R. F. (1988). *Disaster Recovery for Banks*. Illinois.
- Wong, W. P., ve Wong, K. Y. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures. *Benchmarking: An International Journal*, 25-51.
- World Health Organization. (2020, 08 19). *Coronavirus disease (COVID-19) technical guidance: early investigations*. World Health Organization: www.who.int/emergencies/diseases/ adresinden alındı
- World Health Organization. (2020, 08 19). *Pneumonia of unknown cause: China*. World Health Organization: <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unknown-cause-china/en/> adresinden alındı
- Wright, T. (2019, 07 31). *Corporate Strategy: The Four Key Components*. 12 02, 2020 tarihinde Cascade Strategy Blog: <https://www.executestrategy.net/blog/corporate-strategy> adresinden alındı
- Yener, D. (2020, 03 24). Türkiye'nin koronavirüsle mücadele politikasına 'Bilim Kurulu' yön veriyor. Anadolu Ajansı. <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyenin-koronavirusle-mucadele-politikasina-bilim-kurulu-yon-veriyor/1777215> adresinden alındı
- Yolsal, M. (2020). İşletme Stratejileri Perspektifinden Stratejik Yönetim Okulları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* , 317-334.
- Yu, K., ve Li, M. (2020). *Pandemic quickens diversification of supply chains*. 03 13, 2021 tarihinde Verisk Analytics: <https://www.verisk.com/resources/COVID-19/pandemic-quickens-diversification-of-supply-chains-beyond-china/> adresinden alındı

6. EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket

Anket Açıklaması

Sayın Katılımcı,

Aşağıda cevaplamanız için size sunulan sorular 'COVID-19 Pandemi Krizinde Bilişim Şirketlerinin Strateji Seçimi Üzerine Bir Araştırma' konulu yüksek lisans tezi kapsamında size sorulmaktadır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından, sorulan sorular hakkında düşünce ve fikirlerinizi ifade eden size en uygun seçeneği işaretlemeniz önem taşımaktadır. Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın yaklaşık olarak 5 dakika sürmesi planlanmaktadır.

Çalışma için oluşturulan ankete verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Funda ÇAMLICA

Başkent Üniversitesi,

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR

Başkent Üniversitesi,

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tez

Danışmanı

1. Şirketin bulunduğu yerleşke?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Orta Doğu Teknik Üniversitesi)

Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Bilkent Üniversitesi)

Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Hacettepe Üniversitesi)

Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara Üniversitesi)

Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Gazi Üniversitesi)

ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)

Ankara Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

OSTİM Ekopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Ankara Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Atılım Üniversitesi, Çankaya Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)

Diğer:

2. Şirket Türü

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Anonim Şirket

Limited Şirket

Kollektif Şirket

Komandit Şirket

Kooperatif

Diğer

3. Şirket Borsaya Açık mı?

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

4. Çalışan Sayısı

Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

< 10

10-49

50-249

250-499

> 500

5. COVID-19 salgını öncesinde şirketin teknolojik altyapısı uzaktan çalışmaya uygundu

Şirketin uzaktan çalışma bağlamında teknolojik altyapı yeterliliği düzeyine uygun seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

COVID19 / İlk Şok ve Birinci Çeyrek

Bu bölümdeki sorulara, COVID-19 salgınının Türkiye'de ortaya çıktığı 11 Mart 2020 tarihinden 30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında "Kesinlikle Katılmıyorum" ... "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının ilk çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap vermeniz talep edilmektedir.

İlk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmeyen bir şirket ikinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmiş olabilir. Böyle bir durumda ilk çeyrekte bu sorunun cevabı "Hayır" iken ikinci çeyrekte "Evet" olmalıdır.

İlk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçen bir şirket ikinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına devam ediyor ise ilk çeyrekte bu sorunun cevabı "Evet" iken ikinci çeyrekte de "Evet" olmalıdır.

Özetle, aksiyon hangi periyotta alındı/devam ediyor ise ya da belirtilen periyottaki aksiyonun şiddeti ne düzeyde ise o şekilde cevap verilmesi beklenmektedir.

6. Uzaktan çalışma uygulamasına geçildi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

7. Şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

8. Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanıldı (kira, mali destek vs.)

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

9. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvuruldu

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

10. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için işten çıkarma aksiyonu alındı

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin

Evet

Hayır

11. Şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldı

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

12. Şirketin AR-GE yatırımları arttı

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

13. Şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

14. Şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

15. Şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

16. Şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

17. Şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldi

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

18. Paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu oldu

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

19. Şirket için yeni iş fırsatları oluştu

11 Mart 2020-30 Haziran 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

COVID19 / İkinci Çeyrek

Bu bölümdeki sorulara, COVID-19 salgınının Türkiye'de ortaya çıktığı 1 Temmuz 2020 tarihinden 30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında "Kesinlikle Katılmıyorum" ... "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının ikinci çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap vermeniz talep edilmektedir.

İlk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmeyen bir şirket ikinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmemiş olabilir. Böyle bir durumda ilk çeyrekte bu sorunun cevabı "Hayır" iken ikinci çeyrekte "Evet" olmalıdır.

İlk çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçen bir şirket ikinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına devam ediyor ise ilk çeyrekte bu sorunun cevabı "Evet" iken ikinci çeyrekte "Evet" olmalıdır.

Özetle aksiyon hangi tarihte alındı/devam ediyor ise ya da belirtilen tarihteki aksiyonun şiddeti ne düzeyde ise o şekilde cevap verilmesi beklenmektedir.

20. Uzaktan çalışma uygulamasına geçildi / devam edildi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

21. Şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

22. Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanıldı (kira, mali destek vs.)

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

23. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvuruldu

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

24. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için işten çıkarma aksiyonu alındı

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin

Evet

Hayır

25. Şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldı

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

26. Şirketin AR-GE yatırımları arttı

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

27. Şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

28. Şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

29. Şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

30. Şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

31. Şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldi

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

32. Paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu oldu

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

33. Şirket için yeni iş fırsatları oluştu

1 Temmuz 2020-30 Eylül 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

COVID19 / Üçüncü Çeyrek

Bu bölümdeki sorulara, COVID-19 salgınının Türkiye'de ortaya çıktığı 1 Ekim 2020 tarihinden 31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında "Kesinlikle Katılmıyorum" ... "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde sorulan ölçekli soru tiplerine de salgının üçüncü çeyreğinde gerçekleşen aksiyonların şiddeti çerçevesinde cevap vermeniz talep edilmektedir.

İkinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmeyen bir şirket üçüncü çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçmemiş olabilir. Böyle bir durumda ikinci çeyrekte bu sorunun cevabı "Hayır" iken üçüncü çeyrekte "Evet" olmalıdır.

İkinci çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına geçen bir şirket üçüncü çeyrekte uzaktan çalışma uygulamasına devam ediyor ise ikinci çeyrekte bu sorunun cevabı "Evet" iken üçüncü çeyrekte "Evet" olmalıdır.

Özetle aksiyon hangi tarihte alındı/devam ediyor ise ya da belirtilen tarihteki aksiyonun şiddeti ne düzeyde ise o şekilde cevap verilmesi beklenmektedir.

34. Uzaktan çalışma uygulamasına geçildi / devam edildi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

35. Şirket gelirlerinde önemli ölçüde düşme meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

36. Devlet tarafından sağlanan bazı yardım, fon ve desteklerden yararlanıldı (kira, mali destek vs.)

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

37. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için kısa çalışma ödeneği/ücretsiz izin uygulamasına başvuruldu

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Evet

Hayır

38. Personel maliyetlerinin azaltılması yoluyla likiditeyi sağlamak için işten çıkarma aksiyonu alındı

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin

Evet

Hayır

39. Şirketin teknolojik altyapısı için ek yatırımlar yapıldı

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

40. Şirketin AR-GE yatırımları arttı

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

41. Şirketin faaliyet gösterdiği pazarlarda azalma meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

42. Şirketin eğitim bütçesinde azalma meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

43. Şirketin yeni iş alma potansiyelinde azalma meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

44. Şirketin iş geliştirme yatırımlarında azalma meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

45. Şirketin pazarlama faaliyetlerinde azalma meydana geldi

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

46. Paydaşlar arasında yeni iş birlikleri söz konusu oldu

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

47. Şirket için yeni iş fırsatları oluştu

1 Ekim 2020-31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığı bağlamında cevap vermeniz beklenmektedir. Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

48. COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra sektörünüzde gözlemlediğiniz ve şirketinizde yaşanan stratejik değişiklikler nelerdir?

EK 2: Araştırmada Kullanılan Mülakat

Mülakat Açıklaması

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

1	Yerleşke
2	Şirket Türü
3	Şirket Borsaya Açık mı?
4	Bilgi veren kişinin pozisyonu
5	2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?
6	Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?
7	Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandı mı yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?
8	Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?
9	Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

10	Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?
11	Teknolojik altyapı uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?
12	İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?
13	Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?
14	Şirketin gelirlerinde bir azalma/artma meydana geldi mi?
15	Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?
16	Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?
17	Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı?
18	COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?
19	COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?
20	COVID-19 öncesi (11 Mart 2020 öncesi) faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?
21	COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?
22	Şirket içi yetkinlikler arttı/azaldı mı?
23	Tedarikçi/alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Tedarikçi/alt yüklenici sayısı arttı/azaldı mı? Tedarikçi/alt yüklenici maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?
24	Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?
25	Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi?
26	Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

27	Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?
28	Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?
29	Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?
30	Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?
31	Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?
32	COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı?
33	Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi/şirketinizden ne götürdü?
34	COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

EK 3: Mülakatlar

Mülakat 1

ARAŞTIRMACI: Öncelikle mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Başlayabiliriz, benim için uygun.

ARAŞTIRMACI: Şirketiniz hangi yerleşkede bulunuyor? Şirket türünüz nedir? Borsaya açık bir şirket misiniz?

KATILIMCI: Şirketimiz Bilkent Cyberpark'ta yer alıyor. Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi'ndeyiz. Limited Şirket. Şirketimiz borsaya açık değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuzu öğrenebilir miyim?

KATILIMCI: Ben burada yazılım projelerinden sorumlu direktör olarak çalışıyorum.

ARAŞTIRMACI: Aralık ayında Çin'deki gelişmeleri ülkece medyadan takip ediyorduk biliyorsunuz. COVID-19 salgınına neden olan SARSCoV-2 ilk kez 11 Mart 2020 tarihinde Türkiye'de görüldü. Bu tarih itibarı ile şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu?

KATILIMCI: Hayır kurulmadı. Aslında o dönemde ülkede bulunan tüm kurumlar gibi internet ve medya aracılığı ile sadece izleyici olarak takip ediyorduk. Dolayısıyla durumun bu kadar vahim olacağını ya da buralara gelebileceğini de tahmin etmediğimiz için herhangi bir aksiyon almadık.

ARAŞTIRMACI: Peki. 2020 yılı içerisinde şirketinizde bir kriz ekibi oluşturulması söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Aslında kriz ekibi kurmadık ama uzaktan çalışmaya geçtiğimiz için evlerden erişimin 7/24 sağlanabilmesi için birtakım arkadaşlarımızı sürekli hazır halde tuttuk.

ARAŞTIRMACI: Şirket yönetiminde herhangi bir yeniden yapılandırma ya da uzaktan çalışma uygulaması öncesi ya da sonrası için organizasyonda herhangi bir değişiklik söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, herhangi bir yönetim değişikliği olmadı.

ARAŞTIRMACI: Salgın hala devam ettiği için ve çalışmamda bir zaman çizelgesi oluşturmak adına belli bir tarih aralığını baz aldım. Bu nedenle sorularım COVID-19 salgınına neden olan SARSCoV-2'nin Türkiye'de ilk görüldüğü tarih olan 11 Mart 2020 tarihinden 31 Aralık 2020 tarihine kadar olan zaman aralığını kapsamaktadır.

2020 yılı süresince likidite sorunu yaşandı mı? Oluşan ya da oluşabilecek bir likidite sorununa karşı herhangi bir önlem alındı mı?

KATILIMCI: Aslına bakarsanız biz bir likidite sorunu yaşamadık. Çünkü şirket rezervlerimiz yeterliydi. Zaten kredi kullanan bir şirket olmadığımız için kasamızda para vardı. Ancak, krizin ilerleyen aşamalarında işlerimizin aksamalarından ve mevcut sözleşmelerimizin yenilenmemesinden dolayı birtakım tedbirler aldık.

ARAŞTIRMACI: Ne gibi tedbirler alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleri olarak ilk akla gelenlerden. İşten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulamaları gibi yöntemlere başvurdu mu şirketiniz? Maliyetleri düşürmek için ne gibi yöntemlere başvuruldu?

KATILIMCI: İşten çıkartma yapmadık ama ücretsiz izne gönderdiğimiz personelimiz oldu. İşler azaldığı için arkadaşları mevcut projeler kapsamında değerlendiremedik. Bazı grupları, bazı arkadaşları ücretsiz izne gönderdik. Onun dışında evden çalışma uygulamasına geçtiğimiz için elimizdeki likiditeyi korumak amacıyla personel servislerini iptal ettik. Onun dışında uygulayabileceğimiz başka bir tedbir yoktu.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı? Bir sonraki sorumdu, bu sorunun da cevabını verdiniz. Ne zaman başladınız uzaktan çalışma uygulamasına?

KATILIMCI: Tam hatırlamamakla birlikte Sanayi Bakanlığı'nın izin verdiği bir dönem vardı. Herhalde nisan ya da mayıstı diye hatırlıyorum ben. Pandeminin ilk zamanlarında değil ama 1-2 ay sonra ülke tam kapanmaya ya da kapanmaya geçtiği zaman Sanayi Bakanlığı %100 evden çalışma muafiyeti vermişti ve biz o dönemde tüm personelimizi eve gönderdik.

ARAŞTIRMACI: Şu an devam ediyor musunuz uzaktan çalışma uygulamasına?

KATILIMCI: Sanayi Bakanlığı'nın izin verdiği ölçüde devam ediyoruz. Ancak, personel sayımızı da düşürdüğümüz için bu dönemde -mevcut ofis alanımızı düşürmedik ama personel sayımız düştü- tam olmamakla birlikte Sağlık Bakanlığı'nın açıkladığı hasta ya da vaka sayısının yoğunluğuna bağlı olarak personeli evden çalıştırmaya devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin şirketlere mali destek de dahil olmak üzere ekonomik sonuçları olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Vergi muafiyeti sağlanması ile uzaktan çalışma uygulamasından yararlandığınızı belirtmiştiniz zaten.

KATILIMCI: Evet yararlandık. Onun dışında devletin sağladığı sadece aslında ödenek olarak yararlanmadık ama ücretsiz izin hakkımızı kullandık. Personeli işten çıkartmadığımız için ücretsiz izne gönderdik ama örneğin kısa çalışma ödeneğine başvurmadık.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapınız uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın ortaya çıktıktan sonra herhangi bir ek yatırım yapmak zorunda kaldınız mı?

KATILIMCI: Teknolojik altyapı aslında uygundu ama bu kadar yoğun ya da bütün personelin uzaktan çalışmasını kaldırarak şekilde bant genişliklerimiz uygun değildi. Yoksa teknolojik altyapımız vardı. Salgının ilerleyen dönemlerinde gerek bant genişlikleri gerekse güvenlik duvarları olsun bunlarda artırıma gittik. Dolayısıyla, pandeminin ortası ya da 2020'nin temmuz/ağustos ayları -artık evden çalışmanın iyice yaygın hale geldiği dönemler-diyebiliriz, o dönemlerde teknolojik altyapıda da geliştirmeler yaptık.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Hayır desteklenmedi ama ofisteki bilgisayarlarını evlerine götürmelerini sağladık.

ARAŞTIRMACI: Peki, müşterilerle ve/veya tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek, iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlediniz?

KATILIMCI: Daha önce yüz yüze yapılan toplantıların tamamını internet üzerine çektik. Özellikle ilk başlarda Zoom toplantıları çok yoğun bir şekilde yapıldı. Daha sonra Microsoft Teams üzerinden birtakım etkileşimler yapıldı. Dolayısı ile daha önce müşterilerle yapılan yüz yüze görüşmeler ya da müşteri ziyaretleri tamamen web ortamına internet üzerine taşınmış oldu.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelir akışlarında bir azalma meydana geldi mi? İş kaybı gibi durumlarla karşılaştınız mı?

KATILIMCI: İlk dönemlerde azalma meydana geldi. Çünkü belirsiz bir ortam olduğu için projelerimiz azaldı. Normal şartlarda ek alabildiğimiz projelerde azalma meydana geldi. Çünkü herkes bekle ve izle politikası gütmeye başladığı için ne olduğu belli olana kadar -ki bu 2020 sonuna kadar dayanan bir süreç- yeni iş alamadık. Mevcut işlerdeki ek işler ya da normal şartlarda her yıl verilen ek işler olmadı. Çünkü hiç kimse yeni bir yatırım yapma isteğinde değildi. Dolayısıyla da hem nakit akışında hem de potansiyel işlerde bir azalma oldu.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı bunun sonucunda?

KATILIMCI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerimizi azalttık. Pazarlama ve iş geliştirme birimlerinde küçülmeye gittik. Çünkü o dönemde özellikle iş geliştirme ya da pazarlama yapmak çok mümkün olmadı. En basitinden müşterilere gidip herhangi bir şeyin sunumunu yapamıyorduk. Dolayısıyla da iş modelinde bu tarzda bir değişiklik oldu.

ARAŞTIRMACI: Yeni bir iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Yeni bir iş modeli oluşturmadık. Çünkü aslına bakarsanız hala ne olacağı belirsiz bir ortamda beklemeyiz şu anda. Sürekli olarak da ötelenen bir pandemi bitişi öngörüsü var bildiğiniz gibi. Dolayısı ile de biraz daha önümüzü net gördükten sonra muhtemelen mevcut iş modellerinde değişikliğe gideceğiz ama yazılım geliştiren bir şirket

olduğumuz için yazılım süreçlerinde bir değişiklik yapmamakla birlikte pazarlama ve iş geliştirme kısmında değişiklikler yapabiliriz.

ARAŞTIRMACI: Yeni yatırımlar söz konusu mu?

KATILIMCI: Herhangi bir yeni yatırım söz konusu değil.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı?

KATILIMCI: Mevcut müşterilerimizin son zamanlarda gelen birtakım istekleri olmaya başladı. Özellikle mevcut işlerinin, kâğıt üzerinde yürüyen işlerinin, bir kısmını web ortamına çekmek istiyorlar artık. Dolayısıyla da herhalde bu dönemde yeni fırsatlar çıkacak diye düşünüyoruz.

ARAŞTIRMACI: Sormuştum ama yinelemek istiyorum. COVID-19 pandemi krizi ortaya çıktıktan sonra 3-6 ay ve 1 yıl içerisinde gelirlerde önemli ölçüde düşme meydana geldi mi?

KATILIMCI: İlk 6 ayda gelmedi ama 6. Ayın sonunda gelirlerde azalma meydana geldi. Çünkü daha önce de belirttiğim gibi normal şartlarda dönemsel olarak çıkan ek işler, özellikle sene sonuna doğru gelen ek istekler 2020 yılı içerisinde olmadı.

ARAŞTIRMACI: Devlet desteğine başvurmak gibi reaktif adımlar atıldı mı peki? Şu an gündemde olmayan, devletin şu an sağlamadığı, örneğin uzaktan çalışma uygulamaları için çalışma düzenlemeleri kurmak olsun ya da çalışanların iş yükünü azaltmak yönünde maliyetleri düşürmek gibi konularda olsun devletten destek almak konusunda aksiyona geçtiniz mi?

KATILIMCI: Yok hayır geçmedik. Sadece Sanayi Bakanlığı'nın bizim gibi teknokent şirketlerine vermiş olduğu vergi muafiyeti avantajı dışında herhangi bir girişimimiz olmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısını ortalama olarak paylaşmanız mümkün mü?

KATILIMCI: Tam net sayıyı direkt söyleyemem ancak yarı yarıya azaldığını söyleyebilirim

ARAŞTIRMACI: Bu %50 küçüldüğünüz anlamına mı geliyor?

KATILIMCI: Evet %50 küçüldük.

ARAŞTIRMACI: İşten çıkarma yasağı sebebiyle çalışanlarınızın bir kısmına ücretsiz izin kullandığınızı belirtmiştiniz. Bu yasak ortadan kalktığında mı %50 küçülmüş olacaksınız yoksa hali hazırda %50 küçüldünüz mü?

KATILIMCI: Yok hayır. Şu anda da zaten %50 küçülmüş durumdayız. Çünkü ayrılan personelimiz oldu. Sadece işten çıkarma ya da ücretsiz izne çıkarma gibi değil personelimizin büyük bir kısmı da işten ayrıldı.

ARAŞTIRMACI: Bu %50'yi işten ayrılanlar mı oluşturuyor? Yoksa işten ayrılanlar ve ücretsiz izin verdikleriniz mi?

KATILIMCI: Ücretsiz izin çok yok aslına bakarsanız. Personelimizin %3-5'lik bir kısmı ücretsiz izne çıkarıldı. Geri kalanı işten ayrılan personelimiz.

ARAŞTIRMACI: Personeli tutmak anlamında herhangi bir aksiyon alınmadı o halde? Şirketiniz zaten küçülmeyi mi tercih etti bu dönemde?

KATILIMCI: Evet. Bu dönemde biz küçülmeyi tercih ettik. Çünkü yeni bir yatırım, yeni bir fırsat yakalayamadığımız için küçülmek ve daha sonra kriz sonrası dönemdeki gidişata ve konjonktüre göre aksiyon almak bizim stratejimiz oldu.

ARAŞTIRMACI: Faaliyet gösterdiğiniz sektör ya da sektörlerde bir artış ya da azalma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Aynı sektörlerde faaliyet göstermeye devam ediyoruz ama iş hacmimiz çok küçüldü. Özellikle kamu tarafındaki işlerde yeni ihale alamadık. Finans sektöründe yeni ihale alamadık, bazı müşterilerle olan sözleşmelerimizi sonlandırmak zorunda kaldık. Diğer taraflarda da içinde olduğumuz sektörlerde herhangi bir büyüme ya da yeni iş fırsatları yaratamadık.

ARAŞTIRMACI: Şirketin eğitim bütçesinde bir değişiklik yaşandı mı?

KATILIMCI: Eğitim bütçesinde bir değişiklik olmadı. Biz zaten eğitime teşvik veren bir şirketiz. Sadece COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra personelin web ortamından, Udemy ya da Coursera gibi platformlardan, aldıkları eğitimlerin ücretlerini ödeyecek bir politika izlemeye başladık. Dolayısıyla da personeli evde oldukları dönemde bu tür ortamlarda kendilerini geliştirmeleri için teşvik ettik.

ARAŞTIRMACI: Peki yatırım bütçesi ile ilgili bir değişiklik meydana geldi mi?

KATILIMCI: Biz arka planda yatırım yapan bir şirket değiliz, proje geliştiren ve proje bazında çalışan bir şirketiz. Yatırım anlamında baktığınız zaman şirket politikalarımızda herhangi bir değişiklik meydana gelmedi.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi sayısı ya da maliyetlerinde bir değişiklik meydana geldi mi?

KATILIMCI: Yok, hayır. Aslında çok tedarikçimiz de yok. Yani donanım ya da sistem yazılımları satın alıyoruz. Bunlarda kur farkından oluşan değişiklikler dışında bir değişiklik meydana gelmedi.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerinizde bir değişiklik oldu mu?

Kullanıcı: Hedef sektörlerde bir değişiklik değil ama içinde bulunduğumuz sektörlerde farklı fırsatlar yaratabilir miyiz diye çalışıyoruz şu anda. Çünkü içinde bulunduğumuz sektörlerde iş yapma şeklinin bundan sonra daha çok web ortamına ya da mobil ortama taşınacağını düşünüyoruz. Dolayısıyla içinde olduğumuz sektörlerde yeni fırsatlara bakıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Müşteri kitlenizde bir değişiklik var mı? Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Mevcut pazarınızda bir değişiklik söz konusu mu?

KATILIMCI: Şu an için hayır. Bizim yurtdışında müşterimiz yok. Ancak sektör izlenimlerimiz şu yönde; aslına bakarsanız Türkiye'deki yazılım personeli maliyetlerinin dolar kuru sebebiyle düşmüş olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerinin oluşabileceğini düşünüyoruz. Bu konuda iş geliştirmelerimiz ve iş fırsatlarını nasıl yakalarız diye çalışmalarımız devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik meydana geldi mi?

KATILIMCI: Daha çok mobil ortamlarda çalışacak uygulamalara yönelmeye başladık ya da web ortamında çalışacak uygulamalara yönelmeye başladık. Masaüstü uygulamaları web ortamına çevirmeye başladık. Çünkü müşterilerimizde evden çalışmaya geçtikleri için mevcut uygulamaları web ortamından ya da mobil ortamdan ulaşılabilecek şekilde uygun hale getirmeye başladık.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin pazar payında bir değişiklik söz konusu mu?

KATILIMCI: Şu aşamada pazar payında bir değişiklik söz konusu değil. Çünkü bizim içinde olduğumuz pazarlarda iş hacminde bir azalma oldu müşteri kaybımız yok. Dolayısı ile pazar payımız aynı diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Yeni rakipler geldi mi?

KATILIMCI: Yeni rakipler var. Özellikle, bu dönemde start-up şirketler ortaya çıktı. Maliyet avantajlarını kullanarak bir şeyler yapmaya çalışıyorlar ama muhtemelen bunun etkilerini 1 ya da 2 yıl içerisinde göreceğiz diye düşünüyorum. Çünkü yeni ürünler muhtemelen 1-2 sene içerisinde ortaya çıkmaya başlar. Maliyet avantajları ile beraber de bizim gibi büyük şirketlerin önüne geçerler diye düşünüyoruz. Buna karşı nasıl aksiyon alacağız konusunu da yönetim olarak şu an konuşuyoruz.

ARAŞTIRMACI: Şu an pazarlık gücünüzde bir değişiklik yok o halde değil mi?

KATILIMCI: Şu anda yok ama dediğim gibi yeni rakiplerin ürünlerinin ortaya çıkması ile beraber muhtemelen pazarlık gücümüzde değişiklik olacak. Eskisi gibi kolay satamayacağımızı düşünüyoruz.

ARAŞTIRMACI: Ciro ve karlılık oranlarınızda artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Ciromuz düştü ancak karlılık oranlarımızda bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin borçlanma durumu nedir?

KATILIMCI: Biz borçlanmadık bu dönemde. Dediğim gibi şirketimizin finansal olarak mevcut durumu iyi olduğu için herhangi bir borçlanmamız olmadı. Ancak, önümüzdeki 2-3 yılı öngöremediğimiz için küçülme yolunu tercih ettik. Bundan sonraki 2-3 yıl içinde de borçlanmadan devam etmek için finansal gücümüz var. Pandeminin seyrine bağlı olarak yeni yatırımlar yapar mıyız ona ilerleyen dönemlerde karar vereceğiz.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinliklerle ilgili bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: İşlerimizi yürütebilmek için aslında birtakım operasyonlarımızı eve taşıdığımız için ya da personeli evden çalıştırmaya başladığımız için evden nasıl çalışılır, yazılım süreçleri evden nasıl yürütülür bunları öğrenmiş olduk bu süreçte. Bundan sonrası için de aslında bu öğrendiklerimizi bir fırsat olarak başka işletmelere, sektörlerle satılabileceğini düşünüyoruz. En basitinden güvenlik tedbirleri nasıl alınır, KVKK kapsamında personel bilgileri nasıl saklanır gibi birtakım şeyleri bu süreçte yaşayarak görmüş olduk. Belki bunları ilerleyen dönemlerde satılabilir ürünler haline getirip müşterilerimize sunabiliriz gibi bir planımız var şu anda.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı?

KATILIMCI: Yeni bir sözleşmemiz ya da yeni bir müşterimiz yok. Aynı şekilde çalışmaya devam ediyoruz. Sadece bizim süreçlerimizde şöyleydi; analiz için müşteri yanına giderdik ya da müşteri için satış öncesi çalışmalarımız olurdu bunların hiçbirini yapmıyoruz artık. Bunların tamamını web ortamında web toplantıları ile yürütmeye çalışıyoruz. Uzunca bir süre daha böyle devam edeceğini düşünüyoruz. Müşteriler de buna çok alıştı ama yüz yüze olmadan satış nasıl olacak bunu da yaşayarak göreceğiz. Daha önce yüz yüze satışın daha başarılı olduğunu görmüştük. Şimdi uzaktan olunca nasıl devam edeceğimizi biz de bilmiyoruz.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi/şirketinizden ne götürdü? COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Biz aslında küçülmeyi tercih ettik bu dönemde, önümüz açılana kadar beklemeyi tercih ettik. Çünkü pandemi sonrasında potansiyel ya da mevcut müşterilerimizden ne tür istekler gelecek çok kestiremedik açıkçası. Çünkü çok değişken devam ediyor. Dolayısı ile bizim stratejimiz birazcık bekle ve krizin sonuçlarını ya da bitişini öngördükten sonra yeni ürün, pazarlama ya da fırsatlara devam et şeklinde ama etrafımda benim gözlemlediğim bizim tersimize bu dönemi farklı konularda yatırım yapmaya adanmış şirketler var. Örneğin yapay zekâ çok popüler biliyorsunuz şu anda. Kriz sonrasına hazır olmak için bu konuda yatırım yapan şirketler var. Uzaktan toplantılar, web konferansları ile gibi konularda yatırım yapan şirketler var. Ancak, kriz sonrası bunun bu şekilde mi devam edeceği konusunu çok öngöremediğimiz için şu anda herhangi bir yatırımda bulunmuyoruz. Kriz sonrası için herhangi bir yatırıma yönelmiyoruz. Sadece yurtdışına açılma gibi bir niyetimiz var. Türkiye'deki maliyetlerin düşmüş olmasından dolayı belki yurtdışından iş alarak ya da mevcut ürünlerimizi yurtdışında pazarlamayı planlayabiliriz. Bu konuda birtakım girişimlerimiz var.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mülakat 2

ARAŞTIRMACI: Öncelikle mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Başlayabiliriz, benim için uygun.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Şirketimiz OSTİM Teknopark'ta yer alıyor. Yazılım üzerine çalışıyoruz. Limited Şirket ve borsaya açık değiliz.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Yazılım geliştirme yöneticisi olarak çalışıyorum.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Bununla ilgili aslında herhangi bir kriz ekibi oluşturmadık. Dediğiniz gibi dışarıdan takip ediyorduk. Türkiye'de de çıkacağını tahmin ediyorduk. Şirketimiz aslında biraz buna hazırlıklıydı. Ofiste çalışmayı zorunlu kılmayacak şekilde çalışanlara dizüstü bilgisayar temini sağladık. Bunun dışında bir ön hazırlık yapmadık.

ARAŞTIRMACI: Peki biliyorsunuz Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Yine aynı şekilde herhangi bir kriz ekibi kurmadık. Organizasyonda da bir değişiklik olmadı, aynı düzende devam ettik.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi?

KATILIMCI: Aslında evet yeterliydi.

ARAŞTIRMACI: Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir biliyorsunuz. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Hayır. İşten çıkarma ya da ücretsiz izin gibi uygulamalara başvurmadık. Mevcut personelle devam ettik. Yaptığımız çalışmalar neticesinde de hatta personel sayımızda bir artış oldu diyebilirim bu dönemde.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için bir önlem alındı mı? Alındıysa ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Aslında maliyet düşürebileceğimiz bir durum söz konusu değildi. Bununla ilgili bir aksiyon almadık.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

Kullanıcı: Evet. Salgının ilk başlangıcında Sanayi Bakanlığı'nın verdiği muafiyetler çerçevesinde, %40-%60 oranlarında, evden çalışma sağladık.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

KATILIMCI: Hayır. Herhangi bir yardım ya da destek almadık.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı şirketinizde?

KATILIMCI: Bizim çalışma şeklimiz gereğince müşteri ortamında geliştirme yapılıyor. Bundan dolayı aslında müşterimizin altyapısı, bant genişlikleri yeterli değildi. İlk haftalarda kendi personelleri de evden çalışmaya geçtikleri için birtakım sorunlar yaşadık. Bağlantıda yavaşlık yaşanması gibi teknik sorunlar yaşadık. Ancak, 1-2 hafta içerisinde bu sorunlar giderildi. Sonrasında da herhangi bir sorun yaşamadık.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Evet. Aslında ilk başta da dizüstü bilgisayarlarla çalışmaya başladık. Personele de dizüstü bilgisayar ve ekstra monitör sağladık. Evden çalışma döneminde de personeller monitörlerini evlere götürdüler. Dizüstü bilgisayarlar zaten her zaman herkesin yanındaydı. Bunun dışında herhangi bir ev ofislerinin donatımı söz konusu olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin donanımsal altyapısı zaten evden çalışmaya uygundu o halde?

KATILIMCI: Evet.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle - evden çalıştığınız dönemde- karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlediniz?

KATILIMCI: Microsoft Teams ve Zoom uygulamaları var. Bu uygulamalar üzerinden müşteri ve çalışanlarla irtibat halindeyiz. Bu dönemde de bu uygulamaları aktif bir şekilde kullanmayı öğrendik aslında. Çok da güzel oldu. Çalışanlar ofiste olmadan evden de aynı şekilde işlerini yürütebiliyorlar.

ARAŞTIRMACI: Bir kopukluk yaşanmadı o halde?

KATILIMCI: Hayır. Herhangi bir sorun yaşamadık.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artış meydana geldi mi bu süreçte?

KATILIMCI: Yani aslında COVID-19 salgınından bağımsız olarak çalışan sayımızı arttırdık. COVID-19 salgınına bağlı olarak gelirlerde artma ya da azalma meydana gelmedi.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: İş modeli konusunda, örneğin evden çalışma modeli oluşturduk. Yeni işe aldığımız personellerimizin uyum sağlama sürecinde mevcutta çalışan personellerimiz destek oldu. Teams veya Zoom uygulamaları üzerinden iletişime geçilerek yeni işe başlayan personellerimizi işe uyumlandırıdık.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Yine aynı şekilde, uzaktan bağlanarak toplantılar yaparak mevcuttaki işlerimizi başka firmalarla da görüşerek pazarlamaya çalışıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı?

KATILIMCI: Herhangi bir harici yatırımda bulunmadık aslında. Kendi içimizde uzaktan çalışma yöntemlerine uygun uygulamaları gündeme almaya başladık. Online görüşme, online randevu gibi uygulamalar geliştirme üzerine kendimize yatırım yapmak için çalışmalar başlattık.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçenizde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır. Aynı şekilde devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin COVID-19 öncesi ve sonrası çalışan sayısı kaç?

KATILIMCI: Şirketimiz yeni bir şirket olduğundan ilk başta 5 kişi ile başlangıç yapmıştık. Şu anda da 20-25 kişiyiz.

ARAŞTIRMACI: Bu büyüme COVID-19 salgınından bağımsız demiştiniz değil mi?

KATILIMCI: Evet. COVID-19 salgınına bağlı değil. Projelerimiz gereğince personel sayımızı arttırmamız gerekti.

ARAŞTIRMACI: Personel sayınızı arttırmanızın nedeni mevcut müşterilerinizden gelen ek işler mi yoksa yeni müşterileriniz mi var?

KATILIMCI: Aslında mevcut müşterimizin ek projeleri dolayısıyla çalışan sayımız arttı. Aynı zamanda da yeni projelerimiz için de birkaç kişiyi daha ekibe dahil ettik.

ARAŞTIRMACI: Yine buna bağlı olarak, COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör ya da sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Şu an için sektör farklılığı yok. Ancak, şu an farklı sektörler için geliştirmeye devam ettiğimiz bir projemiz var.

ARAŞTIRMACI: Bu proje de COVID-19 salgınından bağımsız diyebilir miyiz?

KATILIMCI: Yeni başlayacağımız proje aslında kısmen bağlı. Online görüşme ve online randevu üzerine geliştirdiğimiz bir projemiz var.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde herhangi bir değişiklik yaşandı mı?

KATILIMCI: Eğitim bütçesinde herhangi bir değişiklik yaşamadık. Udemy ve Coursera gibi online platformlardan alınan eğitimleri karşılıyoruz. Ekstra bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinliklerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Çalışanlarımız evden çalışma yöntemleri ile ilgili bir yetkinlik kazandılar. Ofise gelmeden evden tüm işlerini devam ettirebiliyorlar şu an.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yükleniciniz var mı bilmiyorum ama ilişkilerde bir değişiklik oldu mu? Tedarikçi/alt yüklenici sayısı arttı ya da azaldı mı? Tedarikçi ya da alt yüklenici maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Şu an tedarikçi ya da alt yüklenicimiz yok.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Evet. Hizmet verdiğimiz mevcut sektörler dışında da hedeflediğimiz 1-2 sektör var. Çalışmalarımız devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Yurtdışında müşterimiz yoktu. Mevcut yurtiçi müşterilerimizle devam ediyoruz. Dolayısı ile bir değişiklik meydana gelmedi.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyelleri oluştu mu, dikkate alıyor musunuz? Daha doğrusu takip ediyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Bu yönde herhangi bir çalışma gerçekleştirmedik.

ARAŞTIRMACI: Şu an geliştirdiğiniz ürünlerle ilgili yurtdışı pazarını takip ediyor musunuz?

KATILIMCI: Çok fazla takip etmiyoruz aslında.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik var mı?

KATILIMCI: Dediğim gibi aslında yöneldiğimiz sektörler değişti. Artık evden çalışma modeline uygun yazılımlar geliştirmek istiyoruz. Bunun planlamasını yapıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Pandemi dönemi ile çoğu firma online görüşme ve online randevu gibi uygulamalar geliştirmeye yöneldiler dolayısı ile rakiplerimiz arttı. Mevcut durumda pazarlık gücümüzde bir değişiklik yok ancak olabilir.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız ne durumda? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Pandemiye bağlı olmamakla birlikte mevcut müşterimiz için yeni geliştireceğimiz projeler açısından bir artış oldu.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Herhangi bir borçlanma yaşamadık aslında. Biraz o konuda şanslıyız. Nakit konusunda herhangi bir sorun yaşamadık.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satınalma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır. Böyle bir konu henüz gündeme gelmedi.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu olabilir. Buna benzer bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, böyle bir değişiklik olmadı. Kaynaklar kendi bünyemizde çalışmaya devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Götürdüğü çok fazla bir şey olmadı aslına bakarsanız. Ancak, getirisi evden çalışma modeli. Herhangi bir ofise bağlı olmadan da işleri yürütebilme gibi yetkinlikler kazandık. Bu güzel bir şey aslında. Çalışan personelin konumunun farklı bir yerde olmasının bize herhangi bir dezavantajının olmadığını ve herkesin her yerden işlerini devam ettirebildiğini görmüş olduk.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Artık online görüşme, online alışveriş gibi neredeyse tüm işler dışarı çıkmadan yapılmaya başlandı. Gelecek artık bilgisayar ve yazılım üzerine şekilleniyor. Gelecekte her şeyin dijitalleşmiş olacağını düşünüyorum.

ARAŞTIRMACI: Katılımınız için teşekkür ederim.



Mülakat 3

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Buyurun, başlayalım.

ARAŞTIRMACI: Öncelikle şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Şirketimiz Bilkent Cyberpark'ta bulunuyor. Anonim şirket ve borsaya açık değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Kıdemli Yazılım Lideri, Grup Yöneticisi pozisyonundayım.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Açıkçası hiçbir ön hazırlık yapmadık. Biz de medyadan duyuyorduk ama ilk vakalar çıkana kadar pek ciddiye alınmadı. Henüz bizden uzakmış gibi hissediliyordu o yüzden hiçbir önlem ya da aksiyon alınmadı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Hayır. Herhangi bir kriz ekibi kurulmadı, organizasyonda da bir değişiklik olmadı açıkçası. Normal düzende çalışmaya devam ettik. Dediğim gibi ilk vakalar ortaya çıktığında dahi durumun ciddiyeti pek algılanamadı. İzleyelim bakalım, acaba ne kadar etkili olacak ve ne kadar yayılacak diye düşünüldü. Gerçekçi veriler de henüz yoktu. Bekleme sürecindeydik.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet

birimleridir diye düşünülür genelde. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Açıkçası kasamızda yeteri miktarda rezervimiz vardı. İşlerimizi borç alarak çevirmediğimiz için herhangi bir sıkıntımız yoktu o sırada. İlk başlarda da tüm kurumlar bizimle aynı durumda olduğu, izlemeye geçtiği için o günlerde rezervlerde bir azalma olmadı. 2020'nin sonlarına gelen dönemlerde işten çıkarma aksiyonu alındı. Ancak, onun dışında maliyetleri azaltmak anlamında herhangi bir girişimimiz olmadı.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Süreç içerisinde projelerde azalma meydana geldi. Bu sebeple işten çıkarma yöntemine gittik. Ancak, işten çıkarma yasağı söz konusu olduğu için çalışanların bir kısmını ücretsiz izne çıkardık. Bu şekilde bir aksiyonumuz oldu ama tabi bu 2020 yılının sonuna doğru oldu.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı şirketinizde?

KATILIMCI: Kullanıldı. Tam hatırlayamıyorum ama mart ayının sonu ya da nisan ayının başında teknokentlerde Sanayi Bakanlığı'nın muafiyet için ofiste çalışılması gereken süre sınırı kadar - o ay için örneğin %50 ye kadar ofiste çalışılma zorunluluğu varsa %50, %100 ise %100- uzaktan çalışma yöntemine geçtik. Tabi başta hazırlığımız yoktu. Yani normalde uzaktan çalışabilen bir şirkettik ama tüm çalışanlar uzaktan çalışmıyordu. Bir kısmı ihtiyaç halinde uzaktan çalışıyordu. Ancak, tüm şirketin ya da %50 kapasitenin uzaktan çalışma gerekliliği olunca tabi bazı değişikliklere gitmemiz gerekti.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangilerini kullandınız? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

KATILIMCI: Hayır, yararlanmadık. Doğrudan nakit yardımı gibi bir destek almadık. Sadece dediğim gibi işten çıkarma yasağı olduğu için işten çıkarmalarda tazminat ödmeden geçici bir süre ya da yasak devam ettiği sürece personeli ücretsiz izne çıkarma hakkımızı kullandık.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Az önce belirttiğim gibi bir alt yapımız vardı. Ancak, tüm personele ya da personelin %50'sine yetecek düzeyde bir altyapı yoktu. İlk başta tabi bant genişlikleri arttırıldı, ek güvenlik duvarı alımları yapıldı. İlk etapta satın almalar hızlı olmadığı için soft güvenlik duvarları kullandık. Daha sonra ek donanım yatırımları yaptık. Bu şekilde bir yatırımımız oldu.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Hayır, o konuda herhangi bir desteğimiz olmadı. Bir tek ofisteki bilgisayarların evlere götürülmesine izin verildi. Başka bir desteğimiz olmadı.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek, iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Seyahat kısıtlamaları gelince, mesafe problemi de çıkınca Zoom ya da Teams uygulamaları üzerinden görüşme yapmaya başladık. Bir süre sonra alışılan bir şey oldu. Online devam ettik yüz yüze görüşmeler neredeyse hiç olmadı diyebilirim. Müşterilerimizin bir kısmının İstanbul'da olmasından dolayı şehirler arası seyahatlerimiz de oluyordu daha önce. Bu seyahatler tamamen yok seviyeye geldi hatta iptal oldu diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: Şirket gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi bu dönemde?

KATILIMCI: Başlangıçta olmadı ama yılın sonlarına doğru sözleşmelerimizde de azalmalar olduğu için bir miktar azalma oldu.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Yeni iş modeli oluşturulmadı. Mevcut modelde devam ettik. Sadece pazarlama faaliyetlerinde sıkıntımız oldu. Çünkü iş seyahatleri de azaldığı için, sadece bizim açımızdan değil ülke genelinde seyahat yasaklamaları olduğu ve müşteriler de tercih etmediği için pazarlama faaliyetleri düştü. Dolayısı ile salgın nedeni ile bir azalma meydana geldi diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Uzaktan yapıyoruz ama açıkçası uzaktan yürütülen pazarlama faaliyetleri yüz yüze yapılanlar kadar verimli değil.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı?

KATILIMCI: Hayır olmadı yani o yönde herhangi bir girişimimiz olmadı. Sanırım şeyi kastediyorsunuz; bilişim şirketleri de bu dönemde işler azalınca farklı farklı örneğin dezenfektan üretimi, ithalatı vb. işlere girdiklerini duyuyoruz ama bu yönde bir yatırımımız olmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Açıkçası belirgin bir yatırım bütçemiz yoktu. Satışlarımız ve yeni sözleşmelerimiz de azaldığı için o da bir miktar düştü aslına bakarsanız. Klasik anlamda imalat yapan bir şirket olmadığımız için var olan yatırımımız sadece kullandığımız makine ve teçhizat açısından olabiliyor. O konuda da personelde de azalma olduğu için network cihazları, güvenlik duvarları ya da VPN cihazları dışında bir yatırımımız olmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı nedir?

KATILIMCI: %40 oranında bir azalma meydana geldi.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterdiğiniz sektör ya da sektörlerle bugünkü faaliyet gösterdiğiniz sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Hayır, yok.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Eğitim bütçesinde şöyle bir değişiklik oldu; daha önce personele şirket içi ya da şirket dışında örneğin otellerde yerinde eğitim aldığımız oluyordu. Bunların hepsi ortadan kalktı. Buradan belki bir maliyet avantajı oldu ama personele Udemy gibi online platformlardan eğitime teşvik etmek için çalıştık ama doğrudan kişilere şu eğitimi alacaksınız şeklinde bir atamamız olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı bu dönemde?

KATILIMCI: Doğrudan bir şey söyleyemiyorum açıkçası. Çünkü yeni duruma göre farklı bir aksiyon almadık. Küçülmeye de gittiğimiz için belki toplamda azaldı diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Varsa tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Klasik anlamda bir imalat söz konusu olmadığı için aslında bir tedarikçimiz yok. Projelerimizde alt yüklenici de kullanmadığımız için herhangi bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Peki, hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı. Yani dediğim gibi pazarlama faaliyetlerinde de bir azalma meydana geldiği için ve tüm dünyadaki kişiler ya da kurumlar da ihtiyaç duydukları kadar yatırıma ya da yeni alıma yöneldikleri için -biraz da başlangıçta bir izleme dönemi olduğu için- bulunduğumuz sektörlerde de (bankacılık ve finans sektörü) çok bir genişleme olmadı.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin, Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Hayır, olmadı. Öyle bir girişimimiz olmadı.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik var mı? Mevcut ürünlerinizle mi devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Mevcut ürünlerimizle devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Pazarlama sıkıntısı olduğu için devam eden sözleşmelerimiz de sonladığı ve yenilenmediği için bir pazar kaybımız oldu. Yeni rakipler konusunda da herhangi bir gözlemim söz konusu değil.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Ciromuzda azalma oldu ama karlılıkta oransal anlamda bir miktar artış oldu. Çok da gözle görülür olmasa da uzaktan çalışmanın etkisiyle ve personelin bir kısmını ücretsiz izne gönderdiğimiz için oransal olarak karlılığımızda düşük bir miktarda da olsa artış oldu.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Hayır, olmadı. Nakdimiz vardı.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, çalışma şeklimizde bir değişiklik meydana gelmedi. Sadece uzaktan çalışma uygulamasına geçtik. Onun dışında bir farklılık olmadı.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi/şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Açıkçası konuşmanın başından bu yana belirttiğim gibi pazarlama faaliyetlerimizi daha farklı yürütmemiz gerektiğini gösterdi. Çalışanlarımızın uzaktan çalışmaya alışmasıyla uzaktan çalışma verimliliğinin ölçülmesiyle ilgili daha fazla efor takip kaynağı ayırmamız gerektiği ile ilgili bir durum oluştu. Yine bununla ilgili ofis kaynaklarını azaltma ve buradaki maliyet düşüşüyle söylediğim gibi uzaktan çalışmanın verimliliğini arttırmayla ilgili aksiyonlar alınabileceğini düşündürdü bize.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Hem çalışma şekli hem de pazarlama faaliyetleri değişeceği için buna uyum sağlayamayan firmalar muhtemelen bir vadede yok olup gidecekler. Bizim de buna göre aksiyon almamız gerekecek. COVID-19 sonrası görünen dünya artık eskisi gibi olmayacak. Çünkü belki zamana yayılarak 10 yıl içinde değişmesi beklenen şey çok kısa sürede değişti ve buradan geri dönüş olmayacak. Bizim de buna ayak uydurmamız gerekecek. Buna ayak uydurabilen şirketler de muhtemelen ilerleyecek.

ARAŞTIRMACI: Katılımınız için teşekkür ederim.

Mülakat 4

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Uygun, başlayabiliriz.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Tabi ki. Şirketimizin Ankara'da iki farklı yerleşkede ofisi var. Bir ofisimiz Bilkent Teknopark'ta bir diğeri Hacettepe Teknokent'te. Anonim şirket. Borsaya açık değiliz.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Yazılım geliştirme yöneticisiyim.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Hayır, öyle bir ön hazırlık yapılmadı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Kriz ekibi kurulmadı. Organizasyonda da bir değişiklik yapılmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Şirket mali olarak yeterli olduğundan alınacak önlemlerle ilgili herhangi bir mali sorunla karşılaşmadı. Maliyet gerektiren birçok önlem de alındı aslında. Şirketin

girişine yüz okuma yapan ve ateş ölçen cihazların yerleştirilmesi, şirket içerisinde maske kullanımına yönelik çalışanlara haftalık belli miktarda maske sağlanması gibi temizlik ile ilgili ekstra maliyet kalemleri meydana geldi ama bunları karşılamakta herhangi bir sorunu yoktu şirketin. İşten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi bir aksiyon alınmadı.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Uzaktan çalışma uygulamasına geçildiğinde personele verilen yol yardım ücreti iptal edildi.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: 2020 nisan ayı itibarı ile tüm çalışanlar evden çalışma modeline geçti. Yaklaşık 3 ay -nisan, mayıs, haziran- bu şekilde geçti. Daha sonraki dönemde de devletin teşvik ettiği oranlara göre personel çalışma saatleri dönüşümlü -1 hafta evde 3 hafta ofiste ya da 2 hafta evde 2 hafta ofiste- olacak şekilde planlandı.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

KATILIMCI: Nakit yardım alınmadı ama onun dışında devletin sağladığı bazı teşviklerden yararlanıldı.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Şöyle ki, şirketimizin yurtiçi ve yurtdışı birçok yerleşkede ofisi olduğu için online çalışma konusundaki yetkinlikler üst düzeydeydi. Bu süreçte de ek bir altyapı çalışmasına gerek kalmadan işimize aynı şekilde devam edebildik.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Şirket tarafından çalışanlara işe başlarken zaten bir hat içeren akıllı telefon ve laptop sağlanıyordu. Bu sebeple bu kalemlerde ek bir ihtiyaç olmadı ama çift monitör kullanmak isteyen arkadaşlara monitör verildi. Ek olarak, bir mobilya firması ile anlaşma yapılarak çalışanların ihtiyaçları durumunda indirim almaları sağlandı.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek, iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Şirketimiz pandemiden önce de çalışanlar, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimi Teams uygulaması üzerinden yürütüyorduk. Pandemi döneminde de aynı şekilde devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artış meydana geldi mi?

KATILIMCI: Çok büyük oranda olmasa da ufak kayıplar yaşadı. Bu da ekstra işler olmamasından kaynaklandı. Her yıl yaptığımız işlerin üzerine ek projeler gelirdi. Ancak, o projeler askıda bekletildi. Orada küçük bir kayıp var, onun dışında bir kaybımız olmadı.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Hayır, mevcut iş modelimiz uygun olduğu için öyle bir ihtiyacımız olmadı.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Mevcut müşterilerimizle iş geliştirmelere devam ediyoruz. Daha önce de kullandığımız enstrümanlar; Teams üzerinden yaptığımız görüşmeler aynı şekilde devam ediyor. Yeni müşteriler için yapılacak pazarlama faaliyetleri için şu an bir aksiyon almıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Şöyle; bilmediği işe çok fazla girmek istemeyen çok spesifik bir sektörde kalmayı planlayan bir şirket kültürüne sahibiz. Bilmediğimiz konulardan oluşan fırsatlarla ilgili bir girişimde bulunmadık.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Olmadı. Bizler zaten proje usulü çalıştığımız için, bir projeye başladığımızda da pek yatırım maliyeti olmuyor bizde.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: COVID-19 salgını öncesi 1100 olan çalışan sayımız şu an 1200'lere çıktı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör ya da sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Biraz önce belirttiğim gibi çok spesifik bir sektöre hizmet veriyoruz. O sektör dışına çıkmıyoruz. Dolayısı ile aynı sektörde hizmet vermeye devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Gelmedi. Öncesinde de Udemy, Coursera gibi online platformlarda zaten şirketin birkaç hesabı vardı. Ek olarak talep edilen eğitimler de talep sayısı göz önünde bulundurularak alınıyordu. Çalışanların da o hesaplara girip kurslardan faydalanması sağlanıyordu. Buna aynı şekilde devam ediyoruz, herhangi bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: COVID-19 öncesi ya da sonrası şirket içi yetkinlikler arasında bizim için bir fark yok.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bizim tedarikçi ya da alt yüklenicimiz yok. Uçtan uca iş yapıyoruz. Başkasına herhangi bir işi taşere etmiyoruz. İş kendimiz yapıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, aynı şekilde devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, sektörümüzün sınırlı olmasından dolayı olmadı.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Var. Ancak, bizim bu fırsatı görmemiz pandemi öncesine dayanıyor. 2 yıl önce Ukrayna'da ofis kuruldu ve orayı büyötmeye çalışıyoruz. Bu sayede de iş gücünün ucuz olmasından dolayı, yurtdışındaki işlerde rekabetçi fiyatlar verebiliyoruz.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu bu süreçte?

KATILIMCI: Bizim kendi içimizde kullandığımız bazı yazılımları dışarı çıkarabilme düşüncesi oldu. Bizim gibi firmaların da bu ürönlere ihtiyacı var. Biz yaptık, onlara da satalım gibi bir düşüncemiz var ama şu an net değil.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Uluslararası arenada devlerle olan mücadelemizde pazar payımızı arttırıyoruz. Biraz önce söylediğim gibi rekabetçi fiyatlar verebildiğimiz için ama yeni rakipler şu an için görünmüyor ama ileride belki olabilir. Pazarlık gücümüz artıyor.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Ciromuzda ekstra gelen projeleri alamadığımız için çok ufak bir düşüş oldu. Karlılık oranımız aynı devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Borçlanma olmadı.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Şu an için öyle bir şey yok.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerdendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Şirket olarak bu tür bir krize hazırlıklı olduğumuzu gördük. Standart işleyişimiz sekteye uğramadan devam edebildiğimiz için bununla gurur duyduk.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceğı ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Firmalar, artık merkeziyetçi yapıda çalışmayı zorunluluk haline getirmeyecektir. Dağıtık yapıda çalışmaya geçecekler ya da benzer çalışma yöntemleri belirleyeceklerdir. Kriz BT sektörüne ilgi uyandıracak ve aslında uyandırdı diyebiliriz. İnsanların kriz öncesi verdikleri hizmetleri evlerinde veremedikleri görüldü. Bu açıdan da dijital anlamda bunu nasıl başarabiliriz arayışı uyandırmasından dolayı bizim sektörümüze de ilerleyen günlerde faydası olacaktır diye düşünüyorum.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mülakat 5

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Tabi, uygundur.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini öğrenebilir miyim?

KATILIMCI: Şirketimiz ODTÜ Teknokent'te. Limited Şirket ve borsaya açık değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Kıdemli Tasarım ve Doğrulama Mühendisi olarak çalışıyorum.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Aslında alınacak önlemler belliydi. Evden çalışma ihtimali düşünülüyordu. Zaten buna göre de altyapı vardı. Onun dışında kriz takımları oluşturulmadı ama evden çalışmaya uygun bir altyapımız vardı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Hayır, ona gerek duyulmadı. Dediğim gibi sadece evden çalışmaya geçildi.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Rezervlerimiz yeterliydi. Likidite sorunu yaşanmadı. İşten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulamasına başvurulmadı.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Personel çıkarma gibi bir aksiyon alınmadı ama bunun dışında evden çalışmaya döndüğümüz için ulaşım ücretleri kesildi. Ancak, yemek ücretleri verilmeye devam edildi.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: İlk başta tüm ekip evden çalışmaya geçtik. Sonra teknokentlerde izin verilen ölçüde örneğin %50 %60 oranlarında ofisten çalışılacak şeklinde ekipler bölünerek haftanın belli günlerinde çalışmaya devam ettik. İlk birkaç ay zaten herkes evdeydi.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanılmadı.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Altyapı zaten uzaktan çalışmaya uygundu. Ekstra bir yatırım yapılmadı. Zaten Ankara ve İstanbul ofislerinde iki ayrı sunucu sağlanmıştı. Onlarla çalışmaya devam edildi.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Dizüstü bilgisayarlar verildi. Onun dışında monitöre ihtiyacı olanlar da İstanbul ofisten evlerine monitörlerini götürebildiler ama onun dışında satın alma yönünde bir aksiyon alınmadı. İhtiyaç doğrultusunda mevcut monitörlerin eve götürülmesine izin verildi.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Hep online olarak devam ettik. Kimse ile yüz yüze görüşmedik.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Gelirlerde azalma oldu. Çünkü biz savunma sanayi firmalarına eğitim de veren bir şirketiz. O alanlardaki gelirlerde bir azalma meydana geldi tabi. Yüz yüze eğitimler planlanmıştı. Onlardan bir kısmı online yapıldı. Ancak bir kısmı da yüz yüze yapılması gerektiği için daha sonraya ertelendi. Orada tabi bir gelir düşüşü yaşandı.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Henüz oluşturulmadı ama bu evden çalışmaya yönelik bir çalışma yapılacak, konuşuluyor.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Genel olarak, işleri yapacağımız muhtemel müşterilerle online toplantılar gerçekleştiriliyor. Pazarlama için de sosyal medyaya biraz yoğunluk verildi. Onun dışında webinar lar düzenlendi; mesleki eğitimler olarak düşünülebilir, onlarla tanınırlık ve müşteri kazanma gibi hedefler belirlendi. Belli aralıklarla webinar lar düzenleniyor. Böylece piyasadakilerin yaptığımız işlerden haberleri oluyor. Hem proje hem de eğitim alanında oradan da gelen işler oldu aslında.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Bildiği kadarı ile hayır, yapılmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bazı laboratuvar ekipmanının alınmasında biraz ertelenme oldu sadece. Onun dışında projelere devam ettik. Öz kaynaklarla yapacağımız projeleri de durdurmadık, devam ettik.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: Aynı aslında. Gelenler oldu, gidenler oldu ama sayı olarak aynı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Aynı sektörlerde hizmet veriyoruz hala.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Eğitim veren bir şirket olduğumuz için kendi verdiğimiz eğitimlere kendi personelimizi de dahil ediyorduk. Müşterilerimize vereceğimiz eğitimlerde ertelenme olduğunda dolaylı olarak kendi personelimizin eğitimi de ertelenmiş oluyordu. Ancak ertelenme olmadığı sürece devam etti. Belki yarı yarıya azalmıştır diyebiliriz aslında.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Normal seyrinde gitti aslında. Arttı diyebilirim. Özellikle bu dönem için artmadı, normal seyrinde gitti.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Teslimatlarda yaşanan gecikmeler dışında bir değişiklik olmadı. Ancak, bunlara müsamaha gösterildi.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, hedef sektörümüz hala aynı.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Onda da bir değişiklik yok aslında. Yurtdışındaki bağlantılarımız da yurtiçi ile aynı şekilde devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Görüştüğümüz firmalar var ama daha bir resmiyete dönüştüremedik. Fırsatlar oluştu, iletişimdeyiz.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Planlandığı gibi devam ediyor, bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Bazı alanlarda azalıp bazı alanlarda arttığı için dengede diyebilirim. Karlılığımız da aynı şekilde.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Borçlanma olmadı.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, üzerimize aldığımız işleri aynen devam ettirecek şekilde planlıyoruz her şeyi.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Aslında sadece uzaktan çalışmayı biraz daha tatbik etmiş olduk. Uzaktan çalışma biraz daha yoğun şekilde kullanılacaktır diye düşünüyorum. Şirketimiz için daha önce nasılsa şu anda aynı şekilde devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Bulunduğumuz sektörde küçölme yaşanacağını düşünmüyorum. İşler aynı şekilde devam edecektir.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.



Mülakat 6

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Uygun, başlayabiliriz.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Şirketimiz Bilkent Cyberpark yerleşkesinde yer alıyor. Anonim Şirket ve borsaya açık bir şirket değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Ben Proje Yönetimi Takım Lideri olarak çalışıyorum.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Açıkçası Çin'de çıkan bu salgının bir pandemiye dönüşebileceğini maalesef biz öngöremedik. Bu nedenle de bir ön hazırlık veya kriz ekibimiz ilk aşamada olmadı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: 11 Mart sonrası şirketimizde bir kriz ekibi kuruldu. Bu kriz ekibi giriş çıkışlardaki kontrollerden maske dağıtımlarına kadar nasıl tedbirler alabileceğimizi içeren konuları organize etmek üzere kuruldu. Pandemiye neler yapabileceğimize dayalı, tüm birimlerin tüm paydaşların katılımı ile olan bir kriz masası ekibi kuruldu. Ama organizasyonel yapılanmada herhangi bir değişiklik olmadı. Sadece krizi nasıl yöneteceğimizle ilgili bir kriz masası ekibi kuruldu diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet

birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Şöyle, şirket rezervlerimiz aslında kriz için yeterliydi. Kendimizi Türkiye'deki şanslı bir kesimde yer alan bir firma olarak görüyorum. İşten çıkarma veya ücretsiz izin uygulamasına gitmedik.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: İlk aşamada aslında maliyetleri düşürmek yerine değil ama krizle başa çıkabilmek için başka ne yapabiliriz diye düşündük. Biz de maliyetleri düşürmek yerine mevcut işlere ek olarak yeni projeler alınması üzerine yoğunlaştık. Yeni projelerle krizi finanse etmeye çalıştık.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: Tabi, kullandık. Evden çalışma ve dönüşümlü çalışma yöntemleri kullanıldı.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Hayır. Herhangi bir ödenek veya nakit yardımından faydalanmadık.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Teknolojik altyapımız uzaktan çalışmaya maalesef tam uygun değildi. Bunun için yatırımlar yapıldı, kısmi olarak devreye alındı ve çalışmalar devam ediyor. Bir süre sonra tamamen uzaktan çalışmaya adapte olacağız.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Evet. Zaten yaptığımız iş gereği mevcut personelin büyük çoğunluğunda laptop vardı. Olmayan personel için de ihtiyaca dayalı bir yeterlilik çalışıp, ihtiyaç duyan gerekli personelin de ihtiyaçları karşılandı. Böylece onlar da uzaktan çalışmaya uygun hale getirildi.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Sıklıkla online platformlar aracılığı ile iletişim sağladık ama online platformların yeterli olmadığı, yüz yüze iletişimin gerekli olduğu düşünülen bazı toplantılarda nadiren de olsa yüz yüze toplantılar da gerçekleştirildi.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Açıkçası şirket gelirlerinde belirgin bir azalma meydana gelmedi. Mevcut durumumuzu koruduk diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Hayır. Mevcut iş modelimizi koruduk. Az önce de söylediğim gibi biz mevcut durumumuzu korumaya yönelik bir strateji izlemeye çalıştık.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Tabi, devam ediyoruz. Şöyle, artık olmazsa olmaz, sosyal medyada ürün tanıtımlarımızı yapıyoruz. Mevcut müşterilerimizle olan iş geliştirme faaliyetlerimize de online platformlar aracılığı ile devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Yok, maalesef herhangi bir fırsat yakalayamadık.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Tabi, uzaktan çalışma altyapısı nedeniyle yatırım bütçemizi teknolojik alanda arttırmak zorunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: Yaklaşık olarak bir şey söyleyebilirim. Salgından bağımsız olarak ortalama %15 artış söz konusu diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Fark yok. Aynı sektörlerde faaliyetimize devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Çok oldu diyemem. Mevcut eğitim bütçemizi korumaya çalıştık, personelin gelişimi için. Sadece online eğitime ağırlık verildi diyebilirim. Tek değişiklik bu oldu.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Online platformların kullanımı yönünde bir yetkinlik artışı söz konusu oldu.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bu bağlamda bir değişiklik olmadı. Donanımların tedariki için iletişimde olunan tedarikçiler dışında bir tedarikçimiz yok. Projelerimizdeki alt yüklenicilerde de sayıca ya da maliyet olarak bir değişiklik söz konusu değil.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır. Hedef sektörümüzde de bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Açıkçası fırsatlar muhakkak oluşmuştur ya da oluşuyordur. Ancak, bizim bu yönde bir çalışmamız yok. Biz şu an mevcut durumumuzu koruduğumuz için bu yönde bir çalışmamız yok.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: COVID-19 salgınından bağımsız olarak daha önce portföyümüze katmak için geliştirmeyi planladığımız ürünlerin geliştirilmesi yönünde aksiyon aldık.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Pazar payımızda ya da pazarlık gücümüzde bizim tespit ettiğimiz kadarıyla herhangi bir değişiklik söz konusu değil. Ancak, pazara giren yeni girişimcilerin olduğunu da gözlemliyoruz tabi.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Mevcut müşterilerimizin devam eden ve ek projelerimiz dolayısı ile ciromuzda bir artış oldu. Karlılık oranlarımızda bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Borçlanmamız olmadı.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır, gelmedi.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Paydaşlarımızla çalışma şeklimizde herhangi bir değişiklik söz konusu olmadı. Dolayısı ile mevcut sözleşmelerde yer alan iş birliği şartlarını şu anda koruyoruz.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Şunu söyleyebilirim; COVID-19 salgını şirketimizin uzaktan çalışma kültürüne hazır olmadığını gösterdi bize. Bu kapsamda gerekli yatırımların yapılması adına bizim için teşvik edici oldu diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Bizim sektörümüzde böyle bir salgının işleri çok etkilemediğini düşünüyorum. Teknolojik olarak uzaktan çalışmaya en hazır ve kolay uyum sağlayabilecek kesimi oluşturduğumuzu düşünüyoruz. Birkaç yıl içerisinde uzaktan çalışma kültürünün zaten baskın olacağını öngörüydük aslında. Salgın nedeniyle buna mecburen daha hızlı geçiş yapıldı ve bu şekilde devam edilmesi gerekiyor. Teknoloji bölgelerinin vergi muafiyeti düzenlemelerinin de bu çalışma şekilleri göze alınarak yapılması gerekecektir diye düşünüyorum.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.



Mülakat 7

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Buyurun, başlayabiliriz.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Anonim Şirket bizim şirketimiz. Bilkent Cyberpark yerleşkesinde faaliyet gösteriyoruz şu anda. Borsaya açık değiliz.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Genel Müdür Yardımcısıyım.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Hayır, yapılmadı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: İlk etapta herhangi bir aksiyon almadık biz. Ta ki etrafımızdaki şirketlerde vakalar çıkana kadar ya da medyada salgın ciddiye alınana kadar diyebilirim. Sonra bir takım organizasyonel değişikliklere gittik. Şöyle ki uzaktan çalışma ihtimalini düşünerek hem uzaktan çalışacak arkadaşları hem de ofiste bulunması gereken arkadaşları konumlandırdık. Ofiste çalışacak arkadaşların ofise geliş gidişleri (nasıl gidecekler, nasıl gelecekler) ve bu ofiste oldukları sürece evde çalışan arkadaşları nasıl yönetecekleri gibi konular sebebiyle bunları organizasyon yapımızda bir takım rol ve sorumluluklara bağladık diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet

birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Aslına bakarsanız böyle bir krizin olabileceği yönünde ayrılmış bir rezervimiz yoktu ya da buna göre bir hazırlığımız hiç yoktu. Çünkü takdir edersiniz ki bütün dünyanın daha ilk defa yaşadığı bir şey yani bugüne kadar hiç görmediğimiz bir şey. Dolayısıyla da buna özel ayrılmış bir rezerv yoktu. Fakat bir takım ayırdığımız bütçelerden bu tarafa kaydırmalarda bulunduk biz. İşten çıkarma ve ücretsiz izinler konusunda ilk başta bu şekilde önlemler almamıştık. Fakat iş hacmimizdeki azalmadan dolayı bazı küçülme tedbirlerine gitmek zorunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Evden çalışma gündem olduktan sonra şirketteki servis kullanımı azaldığı için servis sözleşmelerimizi iptal ettik. Ofis görevlisi olarak çalışan arkadaşların bir kısmının işine son vermek durumunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: Mecburen, evet. Sanayi Bakanlığı'nın bize izin verdiği şekilde bizde kullanmak zorunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Özellikle bazı testçi arkadaşlarımızı kısa çalışma ödeneğinden faydalandırdık. Çünkü birebir masa başında çalışma yapılması gerekiyordu. O arkadaşlarımızla o dönemde çalışmadığımız için kısa çalışma ödeneğinden faydalandık. Müşteri ile yaptığımız birebir ya da yerinde analiz çalışmaları aksadığı için analist arkadaşlarımızı bir süre kısa çalışma ödeneği kullandırıp uzakta tutmak zorunda kaldık. Bundan dolayı bir takım devlet ödenekleri bizim bütçemize fayda sağladı.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Uzaktan çalışma, bir teknoloji şirketi olarak bizim kullandığımız bir yöntemdi ama bütün personelin uzaktan çalışmasına imkân sağlayacak düzeyde değildi. Bunun için birtakım geliştirmeler yapıldı, araçlar satın aldık. Ayrıca altyapımızda, hat yapımızda iyileştirmeler yaptık.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Ofisteki bazı imkanları eve taşıdık. Örneğin çalışan arkadaşlarımız monitör, klavye ve bilgisayarlarını evlerine götürdüler. Gerekli olan durumlarda masa değil ama

ergonomik koşulların sağlanması amacıyla sandalyelerini evlerine götürmelerine imkân sağladık. Bu kapsamda birtakım faaliyetlerimiz oldu. Evde çalışırken müşterilerle ve kendi aramızda fazla miktarda Zoom ve Teams toplantıları yapıldığı için kulaklık en çok ihtiyaç duyulan şeylerden bir tanesiydi. Personelimize evde çalışırken kulaklık aldık. Bazı personelimize, evinde internet sıkıntısı olanlar ya da internet için yeterli donanıma sahip olmayan arkadaşlarımıza, internet desteğinde bulunduk.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Tamamen Zoom ve Teams toplantılarına döndük diyebilirim. Daha önce çok sık yerinde analiz yapmak için müşteriye seyahatlerimiz olurdu. Onların tamamını internet üzerine taşıdık.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Geldi tabi, gelmez olur mu yani mevcut işlerimizin bir kısmında azalma oldu. Müşterilerimizin bir kısmında nakit sıkıntısına düşen müşterilerimizden ödemeleri alamadık. Nakit sıkıntısı yaşadık bu dönemde. Özellikle geçtiğimiz yıl haziran ve aralık ayı bizim için çok zor geçti.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Yeni iş modeli oluşturma değil ama müşterilerimizin yeni iş modeli tercihleri oldu. Özellikle onlardan, operasyonlarını eve taşıdıkları için, iş modellerini değiştirmek anlamında yazılım talepleri geldi. Biz onlar için farklı iş modelleri çalıştık. Bizim iş modelimizde ise en çok yerinde analiz ve yerinde test çalışmaları uzaktan çalışmaya döndü. Onun dışında ekip liderlerimizin uzaktan takımlarını izlemeleri için birtakım iş modelleri oluşturduk, eforların ve işlerin takibi için yeni süreçler oluşturduk. İçeride de bu kapsamda birtakım değişiklikler oldu.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Geçtiğimiz yılın sonuna kadar ara vermiştik, pazarlama yapmıyorduk ama şimdi çok çok az diyelim yani yüz yüze satış öncesi çalışmalar yapamıyoruz. Tabi müşteriler de istemiyorlar. Ancak, uzaktan yine internet üzerinden toplantılarla oluyor bu çalışmalar, sunumlar yapıyoruz. Fakat eskisi gibi değil, zor oluyor. Çünkü müşteriyle temas etmeden bir pazarlama çalışması yapmanız ya da müşteriye bir şey anlatmanız, ikna etmeye çalışmanız çok mümkün değil.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Oldu. Özellikle eğitim anlamında, bizim uygulamaların eğitimi anlamında oldu. Bizim müşterilerimiz dağıttık uçları olan müşteriler. Dolayısı ile bu uçlara uzaktan eğitim verebilmek için eğitim materyallerimizde farklılığa gittik. Eğitim materyallerinin ve

özellikle yardım masası desteklerinin online hale getirilmesi temel fonksiyonlarımız arasına girmeye başladı. Eskiden bu kadar önemli değilken şimdi o konular önemli hale geldi.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Devam eden işlerimiz için müşteri ile anlaşmamız kapsamında yatırımlar yaptık ama bu sene uzaktan çalışma anlamında özellikle süreçlerin değiştirilmesi anlamında süreç yazılımlarımızı geliştirilmek için bir bütçe ayırdık her seneden farklı olarak. Onun dışında biraz önce bahsettiğim eğitim materyallerinin hazırlanması için bir bütçe ayırdık. Ayrıca personelimizin bu konularda çok fazla yetkinliği olmadığı için onların yetkinliklerini arttırmak amacıyla farklı bir eğitim bütçesi ayırdık.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: Özellikle analiz ve test ekibimizde küçülmeye gittik. Geliştirme ekibimizde çok fazla küçülme yok ama bu iki ekipteki çalışan sayısı yarı yarıya azaldı diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Sektörel bir fark yok. Aslında istiyoruz ama farklı bir sektör açılımımız olmadı, olamadı diyelim. Özellikle kendi uygulama eğitimlerimizi de birleştirerek uzaktan eğitime odaklanmak için birtakım faaliyetlerimiz var ama yolun daha çok başındayız.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Özellikle bu yılın başında personelimizin özellikle uzaktan eğitim konusunda yetkinliklerini arttırmak için normal şartlarda ayrılan eğitim bütçesinin üç katı kadar bir eğitim bütçesi ayırdık.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Personel ilk başta alışkın değildi ama uzaktan çalışma, uzaktan proje yönetimi, uzaktan test yönetimi, uzaktan analiz gibi birtakım konularda yetkinlik kazandı personelimiz. Özellikle biz uzaktan takım yönetmeyi öğrendik diyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Orada çok değişiklik olmadı. Çünkü biz açık kaynak kodlu yazılımlar kullandığımız için orada maliyetlerimizde bir değişiklik yok. Onun dışında bir tek pandeminin ilk zamanlarında güvenlik duvarı yatırımlarımız oldu. Bir de bulut sistemlerde birkaç makine ayarlamamız gerekti. Ancak bunlar küçük şeyler.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Kamuda ufak tefek birkaç işimiz vardı ama kamudaki işlerimizi azalttık. Özellikle finans sektöründe yatırımlarımızı arttırmaya çalışıyoruz şu anda. Daha önce finans tarafında çok müşterimiz yoktu. Finans sektöründe müşterilerimizi arttırmaya, yeni ödeme sistemleri kapsamında birtakım yazılımlar geliştirmeye çalışıyoruz. Bu konuda mevcut müşterilerimizle irtibat halindeyiz.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Mevcut pazarda bir değişiklik yaşandı. Yurtdışına göre çok ucuz kaldık. Yurtdışından iş almamız kolaylaştı diyebilirim. Şu anda yurtdışı ile birkaç bağlantımız var. Bir tanesi ile hatta sözleşme aşamasındayız. Muhtemelen 1-2 ay içerisinde başlayacağız gibi duruyor. Türkiye dolar bazında yurtdışına göre ucuz hale geldiği için yurtdışından iş almamız kolaylaştı bizim.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Kesinlikle. Türkiye'de iş potansiyeli çok azalmışken yurtdışı iş potansiyeli arttı. Dolayısıyla birçok şirket gibi bizde yurtdışı potansiyellerini değerlendirmeyi ve açılım yapmayı planlıyoruz şu anda.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Eğitim tarafında birtakım ürünlerimiz çıkacak. Uzaktan eğitim tarafındaki ürünlere odaklanmış durumdayız. Onun dışında finansal tarafta bizim çok bir ürünümüz yoktu, finans piyasaları için. Ödeme sistemleri ile ilgili birkaç çalışmamız var. Ürün yelpazemizi o tarafa doğru kaydırmayı planlıyoruz şu anda.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Yeni rakip gelmedi aslına bakarsanız ama pazar payı değişikliği anlamında yurtdışı pazarlara açılmayı düşündüğümüz için oralarda eskiye karşılaştırılabilecek bir şey yok. Hiç yurtdışı müşterimiz yoktu ama şimdi biraz önce de belirttiğim gibi iki müşteri ile pazarlık halindeyiz, sözleşme aşamasındayız. Dolayısıyla da o tarafa doğru kayacağız. Pazar payımızda böyle bir açılım var. Türkiye pazarında bir değişiklik yok aslına bakarsanız. Küçülme var çünkü herkes nakit zorluğu yaşıyor, herkes belirsiz ortamda ilk BT bütçelerini kısıyor. Dolayısıyla Türkiye pazarında bir küçülme yaşıyoruz şu anda.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Azaldı. Karlılık oranlarımız düştü. Çünkü müşterilerimiz de zorluk yaşadığı için biz birtakım fiyat azaltmalarına da gitmek zorunda kaldık. Özellikle yurtiçinde aldığımız işlerde eski bütçelerde iş alamıyoruz şu anda. Ciromuz düştü, karlılığımız düştü.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Oldu. Daha önce çok kredi kullanmazdık biz ama nakit akışı azaldığı için, müşterilerden tahsilat yapamadığımız için kredi kullanmak zorunda kaldık. Eskiden düzenli nakit akışı sağlayabiliyorduk ancak şu an nakit akışını çok öngöremiyoruz. Mecburen banka kredisi kullanıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Satın alma değil ama bir ortaklık olabilir. Bunu biz de çok istiyoruz aslına bakarsanız. Avrupa’da özellikle BT ve finans konusunda tecrübelerini bize aktaracak Türkiye’ye uygulayacak birkaç firma ile belki bir ortaklık yapısı kurulabilir, hisse transferi olabilir. Böyle bir çalışmamız var şu anda. Çok istiyoruz çünkü yurtdışında iş yapabilmek için de bir yurtdışı ortak bizim için iyi olacak.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Mevcut müşterilerimizle çalışmalarımız aynı şekilde devam ediyor. Sözleşmelerde bir değişiklik yok. Sadece proje bütçelerinde kısıtlamaya gidildi. Örneğin 2021 yılında başlamayı planladığımız projeler 2022 yılına sarkmış durumda. Kaldı ki o bile çok belli değil. Eylül-ekim aylarında tekrar gündem olur. Bir sonraki seneye sarkar mı sarmaz mı çok bilemiyoruz.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: İki aşamada değerlendirmek gerekiyor aslına bakarsanız. Yurtiçi potansiyelimizde azalma olmuşken bizim hiç aklımızda yokken yurtdışı açılımımız oldu. Yurtiçi müşterilerin ya da pazarın durumu belki 1-2 sene sonra tekrar eski durumuna dönecektir ama hiç aklımızda yokken yurtdışından iki tane iş, yurtdışı ortaklığı, yurtdışı satın alması belki bir süre sonra yurtdışı pazarlara açılma vs. bizim için bir fırsat oldu aslına bakarsanız.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Pandemi ile BT sektörü daha da büyüyecek. Sektörün önemi daha da anlaşıldı. Tedarik zincirleri, uzaktan eğitim, video konferans yöntemleri, farklı ödeme sistemleri gibi konuların tamamı pandemi ile değeri artan konular haline geldi. Muhtemelen BT sektöründe bu alanlara yapılacak yatırımlar ile bu alanda çalışacak olan firmalar başarı kazanacaklar ve daha hızlı bir büyüme ivmesine sahip olacaklardır.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mülakat 8

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Başlayabiliriz.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Limited şirketiz. Teknokentteyiz, Bilkent'te. Borsaya açık değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Genel Müdür'üm.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Hayır, bir hazırlık yapılmadı.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Sadece uzaktan çalışma ihtimali üzerine network tarafında çalışma yaptık. Hem organizasyon hem de ofise part-time gelip gitme durumu olabilecekler, gelmesi gerekenleri belirlemeye falan çalıştık aslında. Organizasyonel bir değişikliğe sebep olmadı ama sadece nasıl çalışacağımıza karar verdik.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Daha çok savunma sektörüne iş yaptığımız için çok fazla etkilenmedik. Orada işler durmamıştı ama sivil tarafta yaptığımız işler genel olarak yavaşladı. Bir süredir ürünleşme yönünde hareket ettiğimiz için aslında ürünleşme çalışmalarımız olduğu için onları devam ettirdik. Bir gecikmeye sebep olmadı. İşten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulamasına gitmedik. Hatta işe alım sürecimiz devam etti.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Daha çok aslında verimli çalışmak için önlem almaya çalıştık. Bazı ekipler evden çalışmaya adapte oldu bazılarında sıkıntı oldu. Dalgalanmalar oldu. Onların bazılarını ofise çağırarak veya motivasyonunu arttırarak veya sıkıntının ne olduğunu anlayarak çözmeye çalıştık. Belli bir süre sonra onlar da çözüldü. Şu an evden çalışan ekipler verimli çalışabiliyor. Pandemiden sonra da evden çalışma yönünde talebi olan kişiler çoğunlukta.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: Evet, yani o ilk 3-4 ay yoğun ve yorucu geçti bizim için ve herkes için. Çalışma saatlerini oturtturmak için uğraştık. Aslında daha fazla çalışıldı. Belli bir süre sonra herkes belli saatler arasında iletişimde olunması gerektiğini anladı diye düşünüyoruz. Yasal olarak Sanayi Bakanlığı'nın sürelerine uymaya çalıştık ama diğer firmalar gibi bir miktar ekstra esneklik oldu.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Nakit yardımı değil ama kredi çektik. Olur da yaz aylarında uzarsa ve nakit akışında sıkıntı yaşarsak kullanmak üzere. Kredinin de şartları şu şekildeydi; ödemeler 3 ay sonra başlıyordu 9 ay gibi bir sürede de kredi borcunun kapatılması gerekiyordu. Aslında yüklü miktarlarda aylık geri ödemeleri mevcuttu. İhtiyacımız olmadı ama olursa diye önceden bir çektik ama gerçekten ihtiyacı olan firmalar için bir çözüm mü diye soracak olursanız bence çözüm değil. Kriz devam ederken 9 ay içerisinde ödenebilmesi zor. Gerçekten sıkıntıda olsaydık çözüm değildi.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Altyapı vardı ama herkesin aynı anda yüklenmesi nedeniyle VPN sunucularının kuvvetlendirilmesi gibi bir miktar daha kuvvetlendirdik ama ekstra bir donanım bile almadık aslında. Sadece yazılımlara ekstra yatırım yapıldı kapasiteyi karşılamak için onun dışında ekstra bir yatırım yapmadık. Aslında altyapımız uzaktan çalışmaya uygunmuş ama ilerleyen dönemlerde ortak paylaşım alanlarını, erişim yetkilerini biraz daha arttırdık. Onlar için biraz daha efor harcandı sadece.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: İsteyenlere ekranları evlerine götürmelerine izin verdik. Zaten personelin çoğunun dizüstü bilgisayarları vardı. Masaüstü olanlar da evlerine götürdü. Bir süre sonra evde çalışma sandalyesi olmayan personelimizin ofisten sandalyelerini almalarına kontrollü bir şekilde izin verdik. Bunun için ekstra bir ödenek ayırmadık ama elimizdeki kaynakların kullanılması açısından esneklik gösterdik.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Herkesin yaptığı gibi aslında video konferanslar daha çok işe yaradı. Savunma Sanayi dahil. Savunma Sanayi bir süre direndi aslında. Daha çok fiziksel görüşmeye çalışıldı aslında. Alt yüklenicilerin de biraz konuya direnmesi yüzünden de olabilir. Belli bir süre sonra fiziksel toplantı sayımız %10 gibi bir orana düştü aslında. Çok elzem, çok gizli olabilecek projeler için yüz yüze toplantı yaptık. Onun dışındakilerin hepsi video konferans şeklinde geçti.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Devam eden bir büyümemiz vardı. Olağan büyümeyi yaşadık aslında. Çıkardığımız ürünler ve yaptığımız işler nedeniyle negatif etkisi olmadı diyebilirim, pozitif etkisi de olmadı. Ancak bu dönemden sonra biraz daha bekliyoruz, duruma uygun ürünlerimiz de var. Gelir artışında bir ivmelenme olabilir.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Yeni iş modeli oluşturmadık. Bir süredir aslında daha çok yurt dışına iş yapmak gibi bir hedefimiz vardı. Sivil tarafta da ürünleşme yönünde bir hedefimiz vardı. Onlar biraz daha aktifleştirdi. Aslında herkes gibi yurt dışına iş yapmak için bir süredir uğraşıyorduk. İlk fırsatlarını yakalamak üzereyiz, hemen olmuyor. Sürdürülebilir bir yöntemle yurtdışına da iş yapmak istiyoruz. Ekonomik durumlar ve pandemi nedeni ile kurda oluşan oynaklıklar biraz daha arttı. Daha önce İngiltere'ye uzaktan test için çok uğraşıyorduk. İngiltere'de olmasını istiyorlardı ama şu an artık herkes uzaktan yapılabilecek testler yönünde izin çıkmaya başladı. Bir şekilde daha fazla iş olasılığı olabilir diye düşünüyoruz. Biz projeler üzerinden devam ediyoruz proje ekiplerimiz var ama ilişkili teknolojilerde ürün geliştiriyoruz şu an. Pandemi yüzünden bırakmış değiliz. Pandemiyle beraber ürünleşmenin daha da değerli olduğunu gördük.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Çok büyük bir pazarlama ve iş geliştirme sürecimiz yoktu bizim aslında ama onlar yine video konferanslar üzerinden şehir dışı birkaç fiziksel toplantı şeklinde gerçekleşti. Çok büyük bir etkilenme olmadı ama şu an ürünlerimiz çıkmaya başladığı için satış pazarlama için bir ekip oluşturuyoruz. Belki orada yan etkileri gerçekleşir diye düşünüyoruz biz daha yeni tecrübe edeceğiz satış pazarlama tarafını ama anladığımız

kadarıyla diğerk firmalarda bir değişikliğe gidilmiş durumda artık saha ziyaretlerinden daha çok video konferanslarla gidiyor anladığımız kadarıyla.

ARAşTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Sektör dışı yeni yatırım yapmadık. Planlı yaptığımız ürünleri geliştirmeye devam ettik aslında.

ARAşTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı.

ARAşTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: 7-8 kişi gelmiştir, artıdadır. Yani 11 kişi gelmiştir aslında ama 3 kişi de ayrıldı. Sanırım 7-8 kişi geçen yıla göre daha fazla.

ARAşTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Aynı.

ARAşTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Evet, eğitim bütçesini arttırdık. Online eğitimler için kişi başı bütçe ayrıldı. Bu yıl test ediyoruz. Önümüzdeki sene biraz daha arttıracamız. Pozitif etkilerini gördükçe biraz daha arttırmayı planlıyoruz.

ARAşTIRMACI: şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Yetkinlikler arttı aslında ama pandemiden kaynaklı mı değil. Planlanan alan uzmanlıklarını arttırmak için uğraştığımız yetkinlikler. Pandemiye özel bir durum değil aslında. Normalde geliştirmek istediğimiz yetkinlikler vardı. O alanlarda zaten çalışmalar devam ettiği için onlar arttı.

ARAşTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, değişiklik olmadı.

ARAşTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Online eğitim alanında işler arttığı için bizim bir çözümümüz de o alana altyapı sağlayan bir çözümdü. Orayı biraz daha hızlandırdık aslında sadece. Olan ürün oraya bir çözüm sağlıyordu. Oradaki piyasa büyüdüğü için aslında doğal olarak bizim de piyasamız etkilenmiş olacak.

ARAşTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bu sene bekliyoruz. Geçtiğimiz sene olmadı ama bu sene mevcut müşteri kitlemizin değişmesini bekliyoruz.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Var. Yurtdışı için uğraşıyoruz ama şöyle bir şeyle karşılaştık; bizim maliyetler burada da ülkenin politik durumundan kaynaklı olarak uzun süredir insanlar yurtdışına gittiği için personel sıkıntısı var. Ondan dolayı da fiyatlar aslında yükselmiş durumda. Euro bazında da yurt dışından alınabilecek işlere baktığımızda diğer rakip diyebileceğimiz Hindistan, Pakistan gibi ülkeler oldukça fiyat düşürmüş durumda. Dolayısıyla hedeflediğimiz fiyatlara iş yapma konusunda sıkıntı görüyoruz. Çünkü herkes bu fırsata yönelmiş durumda. Birim satış fiyatları rekabetten dolayı düşünüldüğü kadar çok çok cazip değil.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Ürün yelpazemiz planladığımız gibi oluyor. Pandemiden dolayı bir şey değiştirmedik.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Yaptığımız işlerde bir alanda yeni rakip geldi, savunma sanayi sektöründe. Bir işimizde etkili oldular. Ancak salgın gibi herhangi bir olayla ilişkilendiremiyoruz.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Olağan seyrinde gitti aslında bir değişiklik olmadı. Yıllık belli bir büyüme aralığımız var o aralıkta büyümeye devam ettik.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Bahsettiğim krediyi çekmiştik. Ödemesini de bitirdik ama gerçekten ihtiyacımız olsaydı ödemede sıkıntı yaşardık.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Şirket içinden başka bir şirket kurduk. Belli bir alana özel ürün geliştiriyoruz. Şirket içinden başka bir şirket daha çıkardık aslında. Başka bir senaryo oluştu ama birkaç yıl sonra karşılaşacağımızı düşünüyoruz.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, olmadı. Bir şey değişmedi.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Negatif etkilenmedik. Pozitif belki savunma sanayinin büyümesinden kaynaklı ama o da tabi pandemi ile alakalı değil. Ülkenin bulunduğu politik durumdan kaynaklı. Yani çok büyük bir değişiklik olmadı bizim tarafımızda.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Evden ve uzaktan çalışmanın artacağını düşünüyoruz. Ancak, bunun da personellerin şirkete olan bağlılığının azalması yönünde bir etkisi olacağını düşünüyoruz. Verimlilik olarak bakıldığında bazı insanların bu çalışma şekline ayak uydurabildikleri ancak bazılarının ayak uyduramadıklarını gözlemledik. Şirkete bağlılığın daha çok azalacağını düşünüyoruz ve bu konuda bir şeyleri değiştirebilir miyiz ya da neler yapabiliriz şeklinde düşünüyoruz aslında.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.



Mülakat 9

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Uygun, başlayalım.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: Şirketimiz Hacettepe Teknokent'te yer alıyor. Limited şirket. Borsaya açık değiliz.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Yazılım Projeleri Direktörü olarak çalışıyorum.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Maalesef herhangi bir ön hazırlık yapmadık. Salgının bu kadar yayılabileceğini tahmin etmiyorduk.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Kriz ekipleri kurmadık. Ancak, organizasyonda yeni rol ve sorumluluklar gündeme geldi. Uzaktan çalışma uygulaması nedeniyle yazılım projelerinin denetlenmesi ile ilgili bazı rol ve sorumlulukların değişmesi gerekti. Bu yönde değişiklikler yapıldı. Yönetimde bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Şirket rezervlerimiz yeterliydi. Likidite sorunu yaşamadık. Dolayısı ile 2020 yılı boyunca ve şu anda da bu sebeplerle ne işten çıkarma ne de ücretsiz izin gibi uygulamalar kullanılmadı.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Uzaktan çalışma uygulamasına geçtikten sonra zaten genel giderlerimizde epey bir düşme meydana geldi diyebilirim. Çalışanların öğle yemeği ücretlerini ödemeye devam ettik ama yol desteği ödemelerine şu anı da kapsamak üzere salgın süresince ara verdik.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: Evet. Sanayi Bakanlığı'nın düzenlemeleri ile uzaktan çalışma uygulamasına geçtik. Salgının seyrine göre çalışanların bir kısmı evde bir kısmı ofiste olacak şekilde dönüşümlü çalışma saatleri uygulandı. Şu anda bu şekilde devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Kısmen bu desteklerden yararlandık. Örneğin, dönemsel olarak bazı personel kısa çalışma ödeneğinden yararlandırıldı.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Şirketimiz uzaktan çalışma altyapısına sahipti. Ancak bant genişlikleri eskisine nazaran oluşan yoğunluk sebebi ile yetersiz kaldığından bir miktar yatırım yapmak zorunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Çoğu çalışanın laptop'ı vardı. Olmayanlar için tercihleri doğrultusunda satın alma yapıldı. Personellerimizin çoğu ofisteki bilgisayarını eve götürmeyi tercih etti. Bu konuda da yardımcı olduk.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Tüm çalışanlarla web de Zoom ve Teams gibi araçların yanı sıra Whatsapp, Telegram gibi araçlar üzerinden etkileşimi sağladık. Müşteriler ile Zoom ve Teams uygulamaları üzerinden iletişime geçtik ve hala bu şekilde devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Şiddetli bir azalma meydana gelmedi. Mevcut proje gelirlerimiz dışında olası projelerin bir kısmı beklemeye alındığı için bir miktar azalmadan bahsedebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Mevcut iş modelimizi koruyoruz. Büyümeye yönelik hedeflerimizi erteledik diyebiliriz. Bu biraz mecburi oldu aslında.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Pazarlama faaliyetlerimizi yavaşlattık. Ancak, webinar lar ve sosyal medya üzerinden bir miktar pazarlama faaliyetlerimiz devam ediyor. İş geliştirme faaliyetlerimize de web üzerinden devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Hayır. Sektör dışı bir yatırım girişimimiz olmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bütçeler arası kaydırmalar yapmak zorunda kaldık. Örneğin, yerinde analiz ve test uygulamaları nedeniyle seyahat bütçelerimizde oluşan fazlalığı teknolojik altyapı yatırımları için kullandık diyebilirim. Ancak, büyüme hedefiyle gerçekleştirmeyi planladığımız projeler için ayırdığımız bütçelere dokunmadık. Onları salgın sonrası kullanmak üzere bekletiyoruz diyebilirim.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: Çalışan sayımızda bir değişiklik yok aslında. Bir iki kişi gitti onların yerine bir iki kişi işe başladı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Eğitim bütçemizde kesintiye gitmedik. Yüz yüze eğitimlerin yerini web üzerinden alınan eğitimler aldı.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Uzaktan çalışma kabiliyetlerimiz gelişti.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bazı projelerimizde alt yüklenicilerimiz mevcut. Ancak, sayıca bir azalma ya da artış söz konusu değil. Sözleşmeler genelde yıllık ya da proje süresince olduğundan dolayı maliyetlerde de bir azalma ya da artış söz konusu değil. İlişkileri de uzaktan sürdürüyoruz.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Yurtdışında herhangi bir müşterimiz yoktu. Ancak, şu an görüştüğümüz birkaç müşteri adayımız var. Yurtdışı pazara açılmayı planlıyoruz.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyorsunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Evet, bu yönde iletişim içerisinde olduğumuz birkaç bağlantı söz konusu. Olgunlaşması yönünde çalışmalarımız devam ediyor. Zannediyorum Türkiye bilişim projeleri alanında batının yeni Çin'i ya da Hindistan'ı olabilir.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Ürün yelpazemizde bir değişiklik yok. Ancak, geliştirmeye yeni başladığımız birkaç ürün var. Temelini attık. Şu an ürün haline gelmediği için projemiz var diyelim.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Bulunduğumuz pazarda bir değişiklik yok. Pazarlık gücümüzde de bir değişiklik yok. Yurtdışı açılımı gerçekleşirse coğrafi olarak yeni bir pazara girmiş olacağız ama henüz bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Ciromuz ya da karlılık oranlarımızda bir değişiklik yok.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Hayır, borçlanmadık.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Sözleşmeler aynı şekilde devam ediyor.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: Salgının şirketimize çalışma kültürü değişikliği dışında bir etkisi olmadı. Dünya genelinde uzaktan çalışma kültürünün zaten yıllar önce adımları atılmıştı. İster istemez bizler de teknolojiyi aktif kullanan şirketler olarak buna biraz hazır durumdaydık. Diğer sektörler göre şanslıydık. Tek yaptığımız şey fiziksel olarak evlere çekilmek oldu.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Sektörde çok büyük değişiklikler yaşanacağını sanmıyorum. Belki bu dönemde bekletilen işler daha sonra yapılmak üzere ertelendiği için işlerde bir miktar açılma meydana gelebilir.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.



Mülakat 10

ARAŞTIRMACI: Mülakat talebimi kabul ettiğiniz için teşekkür ederim.

Ben Başkent Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans öğrencisi Funda ÇAMLICA. Tez çalışmam kapsamında COVID-19 pandemi krizinde bilişim şirketlerinin strateji seçimi üzerine bir araştırma yürütmekteyim. Bu araştırma ile global krize neden olabilecek olası bir benzer durum neticesinde bilişim sektöründe izlenen stratejileri belirlemeyi ve literatüre bu yönde katkıda bulunmayı hedeflemekteyim.

Bu kapsamda Ankara'daki teknokentler bünyesinde yer alan bilişim şirketlerindeki yetkililer tarafından cevaplandırılmak üzere mülakat soruları hazırladım.

Çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Mülakat yaklaşık 30-40 sorudan oluşmaktadır. Çalışma için oluşturulan sorulara verilen cevaplar kesinlikle başka kişi ve/veya kurumlarla paylaşılmayacak, elde edilen veriler tez çalışmasında anonim olarak yer alacak ve sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Sizin için de uygunsa mülakata başlayabiliriz.

KATILIMCI: Tabi uygun, başlayalım.

ARAŞTIRMACI: Şirketinizin bulunduğu yerleşke, şirket türü ve borsaya açık olup olmadığı bilgisini alabilir miyim?

KATILIMCI: ODTÜ Teknokent yerleşkesinde bulunuyoruz. Anonim şirket ve borsaya açık değil.

ARAŞTIRMACI: Sizin şirketteki pozisyonunuz nedir?

KATILIMCI: Şirket kurucusuyum.

ARAŞTIRMACI: 2019 yılının aralık ayında Çin'de ortaya çıktığı andan itibaren COVID-19 ile ilgili gelişmeleri medyadan takip ediyorduk. Çin'de ortaya çıktığında salgının Türkiye'de de ortaya çıkabileceği ihtimali ile şirketinizde kriz ekiplerinin kurulması gibi herhangi bir ön hazırlık yapıldı mı?

KATILIMCI: Bu salgının Çin ve yakın çevresinde sınırlı kalacağını ve kontrole alınacağını düşünerek herhangi bir ön hazırlık yapmadık.

ARAŞTIRMACI: Türkiye'de ilk vaka 11 Mart 2020 tarihinde görüldü. Bu tarihten itibaren şirketinizde kriz ekipleri kuruldu mu? Organizasyonda yönetimin yeniden yapılandırılması gibi değişiklikler yaşandı mı?

KATILIMCI: Kriz ekipleri kurmadık. Organizasyonun da yeniden yapılandırılması gibi bir gereklilik söz konusu olmadı.

ARAŞTIRMACI: Şirket rezervleriniz böyle bir krizle karşılaşma ihtimaline karşı yeterli miydi? Likidite sorunu yaşandıysa bu konu ile ilgili nasıl aksiyonlar alındı? Örneğin personel maliyetleri ve kira likiditeyi sağlamak için azaltılması gereken önemli maliyet birimleridir. Likiditenin korunması ile ilgili işten çıkarma ya da ücretsiz izin uygulaması gibi önlemler alındı mı?

KATILIMCI: Şirket rezervlerimiz yeterliydi. Şu ana kadar likidite da yaşamadık diyebilirim. İşten çıkarma yapmadık. Ücretsiz izin uygulamasına da gitmedik.

ARAŞTIRMACI: Bunun dışında maliyetleri düşürmek için ne gibi önlemler alındı?

KATILIMCI: Maliyetleri düşürmek için ek bir önlem alınmadı.

ARAŞTIRMACI: Evden çalışma, kısa çalışma saatleri ya da dönüşümlü çalışma saatleri gibi yöntemler kullanıldı mı?

KATILIMCI: Salgının Türkiye’de görülmesinden sonra evden çalışmaya döndük.

ARAŞTIRMACI: Hükümetin, şirketlere mali destek de dahil olmak üzere, krizin ekonomik sonuçlarını olabildiğince sınırlamak için aldığı önlemlerden hangileri kullanıldı? Herhangi bir ödenek ya da nakit yardımından yararlanıldı mı?

(Doğrudan sübvansiyonlara ek olarak, kısaltılmış çalışma saatleri ve gelir vergisinin geri ödenmesi dahil)

KATILIMCI: Hayır. Herhangi bir nakit desteği ya da ödenekten yararlanılmadı.

ARAŞTIRMACI: Teknolojik altyapı (güvenlik duvarı, bant genişlikleri vs.) uzaktan çalışma için uygun muydu? Salgın sonrasında mı uygun hale getirildi? Salgın meydana geldikten sonra altyapı için herhangi bir ek yatırım yapıldı mı?

KATILIMCI: Uzaktan çalışma uygulaması gündeme geldiğinde ek yatırım yapmak zorunda kaldık. Çünkü altyapımız uzaktan çalışmaya uygun değildi.

ARAŞTIRMACI: İşlerin evden yürütülmesi için çalışanlar ev ofislerini donatma, akıllı telefonlar ve dizüstü bilgisayarlar veya bilgisayar monitörleri satın almaları konusunda desteklendi mi?

KATILIMCI: Personelin ofisteki bilgisayarlarının evlerine götürebilmesi sağlandı. Onun dışında birkaç personele telefon ve telefon hattı sağlandı. Onun dışında bir destek söz konusu olmadı.

ARAŞTIRMACI: Sosyal mesafeye rağmen çalışanlarla, müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı etkileşimi sürdürmek için iletişimi korumak için nasıl yöntemler izlendi?

KATILIMCI: Tamamı ile uzaktan devam ettik. Yani telefon ve web üzerinden iletişime devam edildi.

ARAŞTIRMACI: Şirketin gelirlerinde bir azalma ya da artma meydana geldi mi?

KATILIMCI: Artma meydana gelmedi. Ancak, şu ana kadar gelirlerimizde bir azalma da meydana gelmedi. Bunun sebebi projelerimizin uzun vadeli sözleşmelerinin olması olabilir.

ARAŞTIRMACI: Mevcut iş modelinde ya da genel stratejilerde bir değişiklik yaşandı mı? Yeni iş modeli oluşturuldu mu?

KATILIMCI: Mevcut iş modelinde değişikliğe gitmemiz gereken bir durumun söz konusu olmadığı kanaatindeyiz. Ancak uzaktan çalışma kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi yönünde yapacağımız değişiklikleri içeren bir stratejik yenilenmeyi gündemde tutuyoruz.

ARAŞTIRMACI: Pazarlama ve iş geliştirme faaliyetlerinize devam ediyor musunuz? Nasıl devam ediyorsunuz?

KATILIMCI: Hayır. Çok yoğun pazarlama faaliyeti olan bir şirket değiliz. Bu sebeple bu faaliyetleri tamamı ile durdurmakta bir sakınca görmedik. İş geliştirme faaliyetlerine de mevcut network aracılığı ile uzaktan devam ediyoruz.

ARAŞTIRMACI: Krizin yarattığı değişen çevreye dayalı olarak tespit edilen herhangi bir fırsat söz konusu oldu mu? Bu fırsatlar ile ilgili bir aksiyon alındı mı? Örneğin hizmet verdiğiniz sektörler dışında yeni yatırımlar yapıldı mı? (Maske, kolonya, video streaming ...)

KATILIMCI: Tespit edilen bir fırsat olmadı. Sektör dışına çıkma gibi bir eğilimimiz olsaydı belki bu yönde bir eylemde bulunabilirdik. Ancak, sektör dışına çıkmak gibi bir planımız yok. Sadece alınan projelerin gerçekleştirilmesi gibi bir iş planı ile çalıştığımız için de bir ürünümüz ya da ürün ortaya koyma girişimimiz olmadı. Böyle olmayınca sektörde yakalayacağımız bir fırsat için de atik davranabilecek bir yapıda olmadığımızı düşündüğümüz için oluşan fırsatları da gözlemlemedik.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra yatırım bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Yatırımlara ara verdiğimiz için yatırım için ayrılan bütçeyi bekletiyoruz.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi çalışan sayısı ve bugünkü çalışan sayısı?

KATILIMCI: %3 oranında arttı. Ancak, bu salgından bağımsız bir artış.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 öncesi faaliyet gösterilen sektör/sektörler ve bugünkü faaliyet gösterilen sektörler arasında fark var mı?

KATILIMCI: Herhangi bir fark söz konusu değil.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 salgını ortaya çıktıktan sonra eğitim bütçesinde değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Eğitim bütçemizi bir miktar azalttık. Eğitimler tamamıyla web ortamına döndü zaten. Web eğitimleri de yüz yüze eğitimler kadar pahalı olmayabiliyor.

ARAŞTIRMACI: Şirket içi yetkinlikler arttı ya da azaldı mı?

KATILIMCI: Şirket içi yetkinliklerde bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Tedarikçi ya da alt yüklenici ilişkilerinde bir değişiklik oldu mu? Sayısı arttı ya da azaldı mı? Maliyetlerinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır. Projelerimizde alt yüklenici yok.

ARAŞTIRMACI: Hedef sektörlerde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır, hedeflediğimiz sektörlerde bir değişiklik olmadı.

ARAŞTIRMACI: Yurtiçi yurtdışı müşteri kitlesinde değişiklik meydana geldi mi? Mevcut pazarda bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Müşteri kitlemizde de pazarda da bir değişiklik söz konusu değil. Belki pazardaki değişiklikleri önümüzdeki yıllarda daha iyi gözlemleyebiliriz.

ARAŞTIRMACI: Global çapta bir kriz yaşanmasından dolayı hizmet verdiğiniz sektörler ile ilgili yurtdışı fırsatları oluşmuş olabilir. Örneğin Türkiye'deki personel maliyetlerinin dolar kuru kaynaklı düşük olmasından dolayı yurtdışı iş potansiyellerini dikkate alıyor musunuz? Krizi fırsata çevirmek bağlamında bir çalışmanız var mı?

KATILIMCI: Biz o tarz bir şirket değiliz. Dediğim gibi alınan projelerin gerçekleştirilmesi yönünde bir çalışma planımız var. Yurtdışı fırsatlarla ilgili bir girişimimiz söz konusu değil.

ARAŞTIRMACI: Ürün yelpazesinde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: Pazar payı değişikliği oldu mu? Yeni rakipler geldi mi? Pazarlık gücünüzde bir değişiklik oldu mu?

KATILIMCI: Pazar payı ve pazarlık gücümüzde şu an bir değişiklik yok. Yeni rakipler gelmedi.

ARAŞTIRMACI: Cironuzda artış ya da azalma oldu mu? Karlılık oranlarınız nasıl? Pandemi sürecinde artış ya da azalma oldu mu?

KATILIMCI: Evet, ciromuzda da karlılık oranlarımızda da bir miktar azalma meydana geldi.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde borçlanmanız oldu mu? Borçlanma durumunuz nedir?

KATILIMCI: Son aylarda kredi kullanmak durumunda kaldık.

ARAŞTIRMACI: Bu dönemde şirketiniz için herhangi bir birleşme ya da satın alma gündeme geldi mi?

KATILIMCI: Hayır.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 kaynaklı çalışma şekli ile ilgili olarak paydaşlarla yeni iş birliği sözleşmeleri yapıldı mı? Örneğin daha önce anahtar teslim proje yapılması şeklinde çalışırken şimdi kaynaklarınızı outsource etmeniz gibi bir durum söz konusu oldu mu?

KATILIMCI: Sözleşmelerimiz uzun vadeli olduğundan iş yapış şeklimizde herhangi bir değişiklik söz konusu olmadı.

ARAŞTIRMACI: Genel olarak stratejik değerlendirmeniz nedir? COVID-19 salgını şirketiniz için ne getirdi ya da şirketinizden ne götürdü?

KATILIMCI: COVID-19 salgını nedeniyle birçok firma bizim gibi uzaktan çalışma kültürüne uyum sağlayabilmek için yatırımlar yaptı ve bu çalışma şekline göre kendini düzenledi diyebilirim. Bunun dışında şirketimiz için çok bir değişiklik yaşanmadı.

ARAŞTIRMACI: COVID-19 sonrası sektörün geleceği ile ilgili ne söyleyebilirsiniz?

KATILIMCI: Sektörde ciddi değişiklikler beklemiyorum açıkçası. Sadece uzaktan çalışmaya geçen yenilikçi şirketlerin bu şekilde devam edebileceği yönünde beklentiler

mevcut. Ancak, tahmin ediyorum ki eski usul şirket sahipleri ve yöneticiler çalışanlarını göz önünde tutmak isteyecektir. Hibrit yapıda çalışan şirketlerin türemesi daha muhtemel.

ARAŞTIRMACI: Benim sorularım bu kadar. Katılımınız için teşekkür ederim.

