

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE
ORTADOĞU SANAYİ VE TİCARET MERKEZİNDEKİ (OSTİM)
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR
OLMA DURUMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Özmen DEMİR**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK**

Ankara – 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Özmen DEMİR tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (OSTİM) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, [.../.../...] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

.....

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

.....

ÖNSÖZ

Çağdaş dünyada gelişen teknoloji ile birlikte müşteri istek ve beklentilerinin artması ve çeşitlenmesine karşın kaynakların sınırlılığının süregelmesi önemli risklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler yeni oluşumlar karşısında farklı faktörlerin etkisi altında daha yüksek ölçüde belirsiz riskli ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmeler açısından krizlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamakta ve beklenmedik anlarda beklenmedik olumsuzluklara yol açan kriz durumları yaşanmaktadır.

Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak ya da krizleri olumlu sonuçlara yol açabilecek şekilde yönetmek önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkin ve belirleyici unsur krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır. Bu çalışmanın amacı OSTİM’de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerini değerlendirerek krize ne derece hazır olduklarını incelemektir.

Tez çalışmamamın sonuçlanmasında öncelikle çok değerli fikirleriyle beni yönlendiren, katkıları ve yardımlarıyla çalışmamı bitirmeme yardımcı olan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Zekai ÖZTÜRK’e, Yüksek Lisans Eğitimim sırasında hoşgörüsünü esirgemeyen Dış Ticaret Müsteşarlığı İç Anadolu Bölge Müdürü Caner SOLMAZ’a, yine anketlerin uygulanması sırasında desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Mehmet DEMİREL’e, İşletme yöneticilerine ve benden hiçbir zaman desteğini eksik etmeyen annem Perihan DEMİR’e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	vii
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramının Tanımı ve Özellikleri	4
1.1.1. Krizin Tanımı	4
1.1.2. Krizin Özellikleri.....	6
1.1.3. Kriz Süreci.....	7
1.1.3.1. Krizin Oluşum Aşaması.....	8
1.1.3.2. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması.....	9
1.1.3.3. Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması	9
1.1.3.4. Krizin Çözülmesi Veya İşletmenin Çöküş Aşaması.....	10
1.2. Krize Neden Olan Faktörler.....	10
1.2.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri	11
1.2.1.1. Doğal Faktörler.....	12
1.2.1.2. Ekonomik Faktörler.....	12
1.2.1.3. Hukuksal ve Siyasal Faktörler	13
1.2.1.4. Toplumsal Yapı	14
1.2.1.5. Teknolojik Faktörler	14
1.2.1.6. Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet.....	15
1.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen	

Değişiklikler	15
1.2.1.8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler	15
1.2.1.9. Diğer Faktörler.....	16
1.2.2. İşletme İçi Faktörler.....	16
1.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği.....	16
1.2.2.2. İşletmenin Yaşam Safhası.....	17
1.2.2.3. Örgütsel Sorunlar.....	18
1.3. Kriz Yönetimi	18
1.3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı.....	19
1.3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri... ..	20
1.3.3. Kriz Yönetimi Süreci....	23
1.3.4. Kriz Yönetimi Türleri.....	27
1.3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi	27
1.3.4.2 Tepkici Kriz Yönetimi	27
1.3.5. İşletmelerde Etkin Bir Kriz Yönetimi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar.....	29
1.3.5.1. İşletmelerde Muhtemel Krizleri Önlemek İçin Yapılabilecek Çalışmalar	30
1.3.5.1.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması.. ..	30
1.3.5.1.2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	33
1.3.5.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması.	34
1.3.5.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması.....	36
1.3.5.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi	36
1.3.5.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak.....	38
1.3.5.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması	38
1.3.5.1.8. Kriz İletişim Planının Hazırlanması	41
1.3.5.1.9. Personel Politikası Oluşturulması	44
1.3.5.2. İşletmelerin Kriz Anında Yapılması Gereken Çalışmalar	45
1.3.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	46
1.3.5.2.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak	46
1.3.5.2.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak.....	47
1.3.5.2.2. Kriz Şartlarında kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri.....	49

1.3.5.2.2.1. Stratejik Düşünme Yöntemi.....	49
1.3.5.2.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	50
1.3.5.2.2.3. DELPHİ Yöntemi.....	51
1.3.5.2.2.4. Karar Konferansı Yöntemi.....	52
1.3.5.3. İşletmelerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar	54
1.3.5.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması.....	54
1.3.5.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar.....	55
1.3.5.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma	55
1.3.5.3.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek	56
1.3.5.3.3.2. Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda.....	
Yeni Amaç Belirlemek.....	56
1.3.5.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME KAVRAMI

2.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Türkiye Ekonomisindeki Rolü	
ve Önemi.....	58
2.1.1. Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı.....	58
2.1.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi.....	61
2.1.3. KOBİ’lerin Özellikleri	64
2.1.4. KOBİ’lerin Sınıflandırılması.....	66
2.1.4.1. Kobi’lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler	67
2.1.4.1.1. Nicel (Kantitatif) Değerler	67
2.1.4.1.2. Nitel (Kalitatif) Değerler	69
2.1.4.2. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma	70
2.1.4.3. İşgören Sayısı Bakımından Sınıflandırma	71
2.1.5. KOBİ’lerin Temel Sorunları	71
2.1.5.1. Yönetim İle İlgili Sorunlar	72
2.1.5.2. Örgütlenme İle İlgili Sorunlar	73

2.1.5.3. Üretim İle İlgili Sorunlar	75
2.1.5.4. Pazarlama İle İlgili Sorunlar	76
2.1.5.5. Finansal Yönetim İle İlgili Sorunlar	78
2.1.5.5.1. Öz Sermaye Yetersizliği	79
2.1.5.5.2. İşletme Sermayesi Yetersizliği	81
2.1.5.5.3. Kredi Temininde Karşılaşılan Güçlükler	83
2.1.5.5.4. Sermaye Piyasasında Fon Elde Etmede Karşılaşılan	
Güçlükler	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OSTİM SANAYİ BÖLGESİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı	86
3.2. Araştırmanın Önemi	86
3.3. Araştırmanın Yöntemi	87
3.3.1. Kuramsal Çerçeve	87
3.3.2. Hipotezler	89
3.3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar	90
3.3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	91
3.3.5. Verilerin Analizi ve Yorumu	92
3.3.6. Bulgular ve Yorumlar	93
3.3.6.1. Kriz Öncesi İşletme Yapılarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar	93
3.3.6.2. Kriz Anında İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	101
3.3.6.3. Kriz Sonrasında İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	110
3.3.6.4. Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular ve Yorumlar	112
SONUÇ	124
KAYNAKÇA	128
EKLER	134

ÖZET	138
ABSTRACT.....	140

SİMGELER VE KISATLMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

Bağ-Kur: Esnaf ve Sanatkârlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu

İTO: İstanbul Sanayi ve Ticaret Odası

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

OECD: Organization For Economic Co-Operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)

OSTİM : Ortadoğu Sanayi Ticaret Merkezi

SPSS: Statistical Package For Social Sciences (Sosyal Bilimler için istatistik Paketi- Bilgisayar Programı)

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TÜGİAD: Türkiye Genç İşadamları Derneği

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. KOBİ'lerin Ölçeksel Dağılımı	61
Tablo 2.2. Türkiye'de Kobilerin Yıllar İtibariyle İstihdama ve Yarattıkları Katma Değerlere Göre Dağılımı	63
Tablo 2.3. Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin Pazarları ..	78
Tablo 2.4. KOBİ'lerde Kısa Vadeli Finansman Sorunlarının Dağılımı	82
Tablo 3.1. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	93
Tablo 3.2. İşletmelerin Personel Sayılarına Göre Dağılımı	94
Tablo 3.3. İşletmelerin Ana Amaçlarına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.4. İşletmelerin Yapılarına Göre Dağılımı.....	95
Tablo 3.5. İşletmelerin Planlama Yöntemlerine Göre Dağılımı	95
Tablo 3.6. İşletmelerin Kriz Rehberi Olup Olmadığına Göre Dağılımı	96
Tablo 3.7. Kriz Rehberi Olan İşletmelerin Rehberde Yer Alan Bilgilere Göre Dağılımı	96
Tablo 3.8. İşletmelerin Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma ve Tekniklerinden Yararlanıp Yararlanmamalarına İlişkin Dağılım.....	97
Tablo 3.9. Karar Alma Tekniklerinden Yararlanan İşletmelerin Hangi..... Tekniklerden Yararlandıklarına Dair Dağılım	97
Tablo 3.10. İşletmelerin Kriz Ekibi Bulundurup Bulundurmamalarına İlişkin Dağılım	98
Tablo 3.11. Kriz Ekibi Bulunan İşletmelerin Kriz Ekibinde Bulunan Kişilere Göre Dağılımı.....	98
Tablo 3.12. İşletmelerin Krize Hazırlık Şeklinde Eğitimlerinin Olup Olmamasına İlişkin Dağılım	99
Tablo 3.13. Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimi Bulunan İşletmelerde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Dağılım.....	99
Tablo 3.14. Krize Yönelik Eğitim Programlarına Kimlerin Katıldığına İlişkin..... Dağılım	100
Tablo 3.15. İşletmelerin Bilimsel Çevre Analizi Yapıp Yapmamalarına ilişkin.... Dağılım	100

Tablo 3.16. İşletmelerin Krize Karşı Erken Uyarı Sistemlerinin Olup.....	
Olmamasına İlişkin Dağılım.....	101
Tablo 3.17. İşletmelerin Son Beş Yılda Kriz Yaşayıp Yaşamadıklarına İlişkin...	
Dağılımı	101
Tablo 3.18. İşletmelerde Kriz Nedenlerinin Dağılımı	102
Tablo 3.19. İşletmelerin Krizden Çıkış İçin Aldığı Önlemlerin Dağılımı.....	103
Tablo 3.20. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkilerine İlişkin Dağılım	104
Tablo 3.21. Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerine Ait Dağılım.....	105
Tablo 3.22. İşletmelerin Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlayıp	
Hazırlamadıklarına İlişkin Dağılım.....	106
Tablo 3.23. Kriz Yönetim Planı Olan İşletmelerin Planlarında Hangi Konuların	
Yer Aldığına ilişkin Dağılım.....	106
Tablo 3.24. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin....	
Dağılım.....	107
Tablo 3.25. İşletmelerin Kriz Anında Uyguladıkları Personel Politikalarına	
İlişkin Dağılım.....	107
Tablo 3.26. İşletmelerin Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Olup	
Olmamasına İlişkin Dağılım.....	108
Tablo 3.27. İşletmelerin Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Düzeyde	
Tutma Yönünde Çaba Gösterip Göstermemelerine İlişkin Dağılım	108
Tablo 3.28. İşletmelerin Kriz Anında Acil Bilgi Merkezi Kurup Kurmamalarına..	
İlişkin Dağılım	109
Tablo 3.29. İşletmelerin Kriz Anında Yöneticilerde ve Personelde Panik	
Durumu Yaşanıp Yaşanmadığına İlişkin Dağılım.....	109
Tablo 3.30. İşletmelerde Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılıp Yapılmadığına	
İlişkin Dağılım.....	110
Tablo 3.31. Durum Analizi Yapılan İşletmelerde Ne Tür İşlemler Yapıldığına	
Dair Dağılım	111
Tablo 3.32. İşletmelerin Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanmaya Gidip	
Gitmediklerine İlişkin Dağılım	111
Tablo 3.33. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Kısa Vadeli Planlama Yapma.....	
İlişkisi	112

Tablo 3.34. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Orta Vadeli Planlama Yapma	
İlişkisi.....	113
Tablo 3.35. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Uzun Vadeli Planlama Yapma.....	
İlişkisi	113
Tablo 3.36. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Krizden Çıkış İçin İşçi Çıkarma	
Önlemi Alıp Almamaları Ararsındaki ilişki.....	114
Tablo 3.37. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Kriz Sonrası Durum Analizi	
Yapmaları Arasındaki ilişki.....	115
Tablo 3.38. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Özel Bir Kriz Ekibi Bulundurup	
Bulundurmaması Arasındaki ilişki.....	116
Tablo 3.39. İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Son Beş Yılda Kriz Yaşayıp.....	
Yaşamama İlişkisi	117
Tablo 3.40. İşletmedeki Personel Sayısı İle Uzun Vadeli Planlama Yapma.....	
İlişkisi	118
Tablo 3.41. İşletmedeki Personel Sayısı İle Kısa Vadeli Planlama.....	
İlişkisi	118
Tablo 3.42. İşletmedeki Personel Sayısı İle Orta vadeli Planlama Yapma.....	
İlişkisi.....	119
Tablo 3.43. İşletmedeki Personel Sayısı İle Özel Bir Kriz Ekibi Bulundurup	
Bulundurmaması Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 3.44. İşletmedeki Personel Sayısı İle Krize Hazırlık Şeklinde Özel	
Eğitimleri Olup Olmaması Arasındaki İlişki.....	121
Tablo 3.45. İşletmelerin Yapıları İle Son Beş Yılda Kriz Yaşanıp	
Yaşanmaması Arasındaki İlişki	122
Tablo 3.46. İşletmelerin Yapıları İle Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimleri	
Olup olmaması Arasındaki İlişki	122
Tablo 3.47. İşletmelerin Ana Amaçları İle İşletme Yapıları Arasındaki İlişki.	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Krizin Aşamaları	8
Şekil 1.2. Krizin Oluşumu.....	11
Şekil 1.3. Kültürel Örümcek Ağı ve Kriz Yönetiminin Yedi Faktörü	22
Şekil 1.4. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları	24
Şekil 1.5. Kriz Yönetim Modelinin İşleyişi	26
Şekil 1.6. Kriz Yönetimi Türleri	29
Şekil 1.7. Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları	42
Şekil 1.8. Kriz Etki Ölçeği.....	47
Şekil 1.9. Kriz Barometresi	48

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızla değişen ticari-ekonomik, teknolojik, psiko-sosyal ve ekolojik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken ortam bir dizi belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Belirsizlikler ortamında faaliyet gösterme ve onların üstesinden gelme yönetsel sorumluluğun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerin karşılaştığı krizler, önlenmesi ve kaçınılması özel bir yönetsel dikkat gerektiren önceden belirlenemeyen olaylardır. İşletmeler içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan teknik/ekonomik ve beşeri/örgütsel/sosyal nitelikli krizlerle karşılaşabilmektedir. Nitekim 20.yy. sonlarından itibaren hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişen ülkelerde işletmeler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ekonomik nitelikli krizlerle karşı karşıya kalmıştır.

Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü ve belirsizliğin gittikçe arttığı dünyamızda özellikle Türkiye gibi gelişen ekonomilerde ekonomik, politik ve yasal belirsizlikler daha yoğun ve etkili bir şekilde yaşanmaktadır. Ülkemiz işletmelerinin de günümüzde kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları önemli bir gerçektir. Aksi takdirde dış çevredeki gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin krizle başa çıkmaları zor olacaktır.

Kriz bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de yaşamını tehlikeye sokan, ivedilikle tepki verilmesi gereken bir durumdur. Bu noktadan hareketle işletme yönetici ve/veya sahiplerinin, işletmelerini amaçlarına ulaştırabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmek için kriz ve kriz yönetimi çalışmalarına gereken önemi vermeleri ve gerekli mekanizmaları oluşturmaları gerekliliği ortadadır. Bu doğrultuda öncelikle işletme yöneticileri ve/veya sahipleri kriz kavramını ciddiye almalı ve çalışanlarına da bunun ne derece önemli olduğunu anlatmaya çaba göstermelidirler. Bunun yanında kriz ekibi oluşturmalı, kriz yönetim planı hazırlamalı ve bu plan doğrultusunda

sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak suretiyle olası kriz sinyallerini alıp, krize karşı hazırlık ve engelleme mekanizmaları kurarak olası bir krizi en az kayıpla atlatabilmeli ve ortaya çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmelidir.

Kriz ve kriz yönetimi kavramlarının ne derece önemli olduğunu tam anlamıyla kavrayan, çalışanlarına da bunun ne denli önemli olduğunu anlatabilmeyi başaran ve bu doğrultuda yukarıda saydığımız çalışmaları gerçekleştirebilen işletmelerin kriz dönemlerini başarıyla atlatalmaları mümkündür. Hatta kriz dönemlerinde ortaya çıkan fırsatları da en iyi şekilde değerlendirip karlı çıkabilirler. Çok hızlı büyüyen işletmelerin birçoğunun fırsatları çok iyi değerlendirenler olduğu rahatlıkla görülebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında bu çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ana amacı Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde (OSTİM) makine imalatı sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin krize ne derece hazır olduklarını incelemektir.

Bu amaçla, çalışmanın ilk bölümünde öncelikle kriz kavramı, krize neden olan faktörler, kriz yönetimi kavramı kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yapılan çalışmalar olmak üzere üç aşamada incelenmiştir.

İkinci bölümde ise; Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletme tanımları, önemi, özellikleri, sınıflandırılması ve temel sorunları gibi kavramlara değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine yer verilmiştir. Bunun yanında Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde makine imalatı sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz ve kriz yönetimi konusundaki düşünce ve uygulamaları

belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada tezin formatına uygun olarak kriz öncesi, esnası ve sonrası yapılan çalışmaları kapsayacak şekilde hazırlanan anket uygulanmıştır. İşletme yönetici ve /veya sahiplerine uygulanan anketin sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. KRİZ KAVRAMININ TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler kriz risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, yaşamlarını sürekli kılabilmesi büyük ölçüde bu risk ve belirsizlikleri karşılayabilmeleriyle mümkün olacaktır. İşletmelerin içinde bulundukları çevre devamlı olarak değişmekte ve işletmeleri çeşitli tehlikelerle karşı karşıya getirmektedir. Çevresindeki bu değişimleri zamanında algılayıp gerekli önlemleri alamayan işletmelerin hayatta kalma şanslarını oldukça azalmaktadır. İşte işletmelerin hayatta kalmasında bu derece önemli rol oynayan önceden sezilmesi ve anlaşılması güç olan bu sorunlar işletmelerin kriz ortamıyla karşı karşıya gelmesine neden olmaktadır.

1.1.1. Krizin Tanımı

Literatürde krizle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları;

Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durum olarak belirlenebilir (Asunakutlu ve Safran, 2004:52). Başka bir ifadeyle kriz; şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Jimenez, 2001:54).

Başlangıçta örgüt için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan olaylar olarak değerlendirilmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006:142).

Kriz, beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1998:385).

İşletme yönetimi açısından kriz; işlerin daha iyi veya kötüye gitmeye başladığı dönüşüm noktası, kesin karar anı veya çok önemli bir zaman dilimidir. Söz konusu durum artık kritik bir evredir. Değişim gerektiren, istikrarsız, sorunlu bir durumdur (Fink, 1986:15).

Aykaç'ın tanımına göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Aykaç, 2001:124).

Evrensel olarak kabul edilen bir tanımla olmamakla birlikte kriz denilince genellikle anlaşılan, örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren; onu yok edebilecek olaydır (Mitroff, 1996:7).

Spesifik olarak kriz, nedenleri ve sonuçları tam olarak bilinmeyen, yüksek ölçüde karmaşık, gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiğinde organizasyonun varlığını tehdit edebilecek nitelikte, karşı cevap vermede genellikle yeteri zaman tanımayan ve sonuçları tam olarak tahmin edilemeyen durumlar ya da olaylardır (Akgeyik, 2003:2).

Görüldüğü gibi literatürde krize değişik açılardan yaklaşan birçok tanım bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle son olarak krizi bu tanımları da kapsayacak biçimde tanımlayacak olursak; Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden herhangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan veya belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur.

Krizlerde örgüt yönetimi açısından yaşanan zorluklar; değişen durumun önceden tahmin edilememesi, kriz anında çabuk hareket kabiliyetinin gerekliliği ve beraberinde gelen amaçların çeşitlenmesinin yanı sıra sınırlı kaynaklarla öncelikli olarak ulaşılması gereken amaçların ve faaliyetlerin belirlenmesindeki yetersizliklerdir. Çünkü önceden başarıyla sonuçlanan ya da başarısızlığa götüren faaliyetler, yeni durumda değişmekte ve genellikle izlenecek belirli ve tek bir yol bulunmamaktadır. Hem ekonomik olarak hem de stratejik olarak bilgi yetersizliğinden kaynaklanan problemlerin oluşturduğu oldukça geniş bir alan içinde karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1993:1)

1.1.2. Krizin Özellikleri

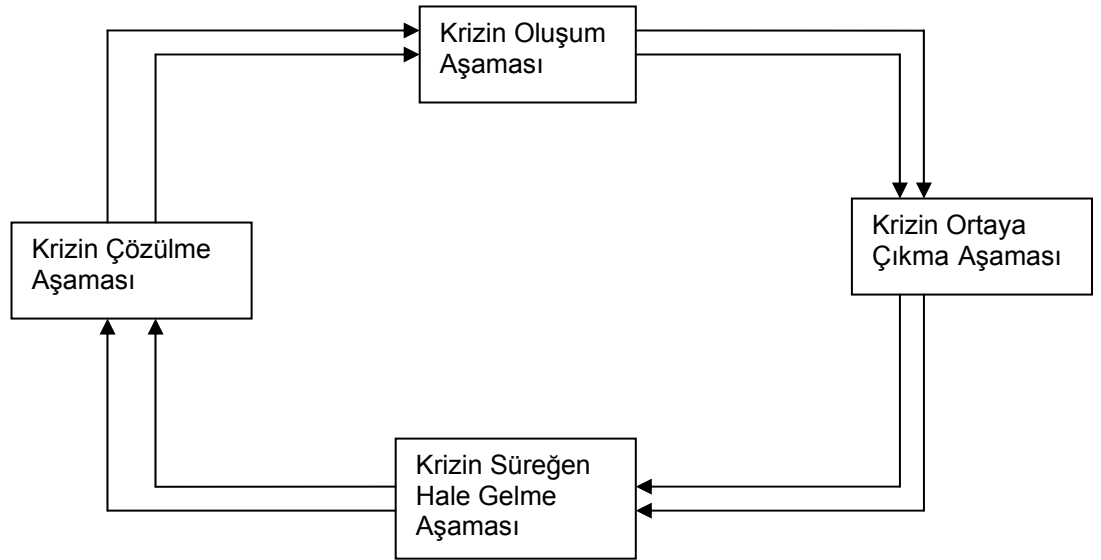
Örgütün karşılaştığı her beklenmedik gelişmenin kriz anlamına geldiği anlamına geldiğini söylemek doğru olmaz. Yine örgütün hayatını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her çatışma ve sıkıntıya kriz adını vermek de doğru değildir. Daha öncede belirtildiği gibi kriz, örgüt tarafından beklenmeyen ve önceden sezilemeyen bir durumdur. Krizi rutin durumlardan ayıran ve bir duruma kriz niteliği kazandıran temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüz, 1996:8).

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Krizler tehdit edicidirler. Örgütsel ortamı hedefleyebilirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü bir arada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet v.b.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Fırsatlar grubuna dönüşebilir.

1.1.3. Kriz Süreci

Krizlerin anatomileri ortaya konulurken, araştırmacılar tarafından genellikle işletmelerin büyüme süreçleriyle örtüşecek biçimde, “evre yaklaşımı” kullanılmaktadır. Krizler hastalıklara benzer özellikler gösterirler. Ne zaman ve nasıl ortaya çıkacakları belli olmayabilir. Tanının konulması ve tedavinin yapılması için en azından belirli sistem çözümleri hazır olarak bekletilmelidir. Krizlerden olumsuz etkilenmemek için bu zorunludur. İşletmelerin karşılaştıkları krizlerin bireysel hastalıklardan en büyük farkı:

krizlerin sonuçlarının çok daha büyük ekonomik, sosyal ve kültürel sonuçlar doğurmasıdır (Örnek ve Aydın, 2006:21). Bu nedenle kriz yönetimini öğrenmek ve her kademede uygulamak için işletmelerin sistemli, planlı ve kontrollü bir şekilde krizlere karşı hazırlanması ve yönetilmesi gerekmektedir (Okumuş, 2003:206). Bu noktadan hareketle kriz sürecini, krizin oluşum aşaması, krizin ortaya çıkış aşaması, krizin süregelen hale gelme aşaması ve krizin çözülmesi veya işletmenin çöküş aşaması olmak üzere 4 aşamaya ayırmamız mümkündür (Haşit, 2000:13). Bu aşamalar şekil-1.1’de görülmektedir.



Şekil 1.1. Krizin Aşamaları (Haşit , 2000: 14)

1.1.3.1. Krizin Oluşum Aşaması

Krizin ilk aşaması krizin oluşumu ya da öncü (prodromal) dönemdir. Bu dönem içinde potansiyel krizle ilgili önemli ipuçları ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu uyarıcı mesajlar fark edildiklerinde örgütlere krize engel

olabilecek ya da krizin potansiyel etkilerini azaltmaya yardım edebilecek tekrarlanan mesajlar ve sürekli ipuçları sunmaktadırlar (Haşit, 2000:13).

Çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütler, bir krizi saptama ve ortaya çıkışını önlemede daha şanslı olabilmektedirler.

1.1.3.2. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması

İkinci aşama krizin ortaya çıkması ya da akut krizdir. Bu aşamada bazı faktörler krizin zarar verici bir gerçeğe dönüşmesine neden olabilmektedirler. Bu aşamanın diğer aşamalara göre daha kısa olduğu fakat yönetici ve çalışanlar için bıraktığı fiziksel ve psikolojik etkiler açısından en uzun dönem olarak hatırlandığı savunulmaktadır. Bu aşamada yapılan en önemli hataların kriz için bir suçlu veya suçlular bulma ve cezalandırma çabası olduğu ve çoğu zamanda gerçek suçluların göz ardı edildiği ileri sürülmüştür (Okumuş, 2003:207). Bu aşamada örgüt üst yönetimi en ciddi sınavını verecek, yapılabilecek yanlış uygulamalar örgütün hayatını sona erdirebilecektir.

1.1.3.3. Krizin Süreğen Hale Gelme Aşaması

Krizin süreğen hale gelme aşaması üçüncü aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamaya ayrıca “kronik kriz aşaması” da denilmektedir. Bu aşamada durum analizlerinin yapılması daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulamaya konulması, kriz ekibinin göreve başlaması, bütün iletişim kanallarının kullanılarak etkin bir iletişim ve yönetimin uygulamaya geçirilerek harcamaların kontrol edilmesi ve yeniden yapılanma gibi önlemlerin alınması önerilmektedir (Drummond ve Chell, 1994:37).

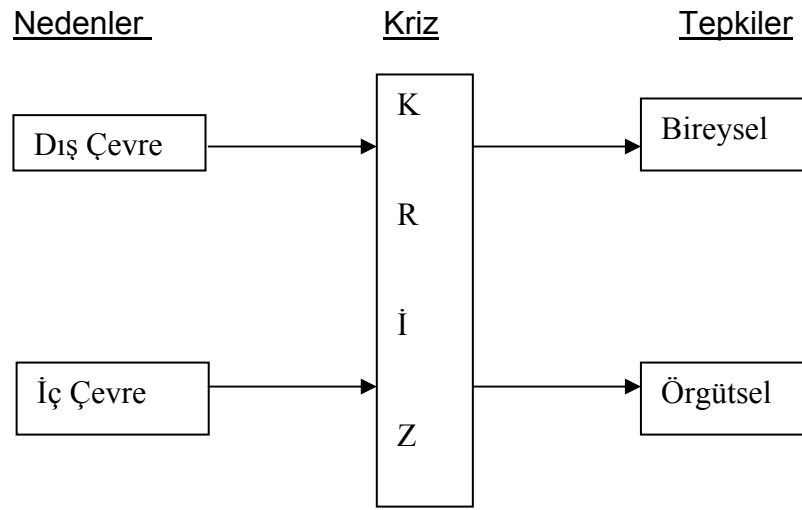
Kronik kriz aşamasında daha önce alınan kararların ve önlemlerin sonuçlarının yavaş yavaş görülmeye başladığı kabul edilir. Başarılı bir yönetimle bu aşamanın daha kısa süreceği ve kolayca atlatılabileceği savunulmaktadır. Ancak krize hazırlıklı olmayan veya alınan önlemlerin yanlış veya yetersiz olduğu durumlarda, bu aşamanın uzun süreceği ve sonuçta işletmeler için oldukça yıkıcı ve zararlı etkileri olabilecektir (Fink, 1986:25).

1.1.3.4. Krizin Çözülmesi Veya İşletmenin Çöküş Aşaması

Bu aşamada işletmenin gidebileceği iki yön bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletmenin kriz nedeniyle kapanması ve/veya el değiştirmesidir. Karşılaşılan krizin beklenenden daha uzun sürmesi ve olumsuz etkilerinin azalacağına artması ve bu dönemde yeni krizlerin ortaya çıkması bu sonucu beraberinde getirebilir. İkinci ve olumlu yön ise işletmenin aldığı karar ve önlemlerin olumlu sonuç vermesi sonucunda işlerin normale dönmesi, krizle bozulan yönetim ve üretim sistemlerinin iyileşmesi ve işletmenin geleceğe güvenle bakabilmesidir (Okumuş, 2003:208).

1.2. Krize Neden Olan Faktörler

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında geri kalmalarıdır. Bu temel neden çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı faktörler ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir. Bu iki temel grubun kriz yaratma durumu şekil-1.2 de görülmektedir (Tüz, 1996:4).



Şekil 1.2. Krizin oluşumu (Tüz, 1996:4)

1.2.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri işletmenin kontrolü dışındaki makro faktörlerdir. Bu faktörler aynı anda tüm ülkeyi hatta dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok sayıda işletmenin varlığına etkide bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı bir şekilde değişmesi, işletmelerin de bu değişime hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanamaması durumunda kriz ortaya çıkmaktadır. Gecikilen her an krizin şiddetini de artırmaktadır.

İşletmelerde krize neden olabilecek çevre faktörleri, doğal şartların toplumsal, ekonomik, teknolojik ve politik yapının değişimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin dışında, işletme yönetimine, personele ve bunların ailelerine yönelik olarak yapılan suikast, kaçırma, tehdit vb. terörist eylemler de krize neden olabilmektedir (Tüz, 1996:5).

1.2.1.1. Doğal Faktörler

Çevreye yeteri kadar uyum sağlayamamak örgütsel başarısızlığın nedenlerinden biridir. Doğal felaketler örgütlerin çevrelerine uyum göstermeleri durumunda da örgütsel faaliyetleri belli oranda etkilemektedir. Doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmak, kaynağı doğal felaketler olan krizin zararını önemli ölçüde azaltmaktadır (Genç, 2005:340).

Doğal olarak ortaya çıkan deprem, sel, toprak kayması vb. gibi felaketler işletmenin denetimi dışında meydana gelen olaylardır. İşletmeleri büyük ölçüde etkileyen etmenler arasında yer alan bu faktörler işletmelerin kriz ortamına girmesine neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle doğal felaketlerden kaynaklanan krizler işletmenin kontrol altına alamadığı ani ve önlenemez bir şekilde ortaya çıkan krizlerdir.

1999 yılı Ağustos ayında yaşanan deprem felaketi ve ardından tüm Türkiye’de büyük bir karmaşa yaşanmış, işletmelerin çoğu maddi hasar yaşamasa bile genel krizden olumsuz etkilenmiştir. Yine ülkemizde yaşanan sel felaketleri gerek tarımsal üretim yapan işletmelerin ürünleri gerekse işyerleri su altında kalmakta, maddi hasar gören işletmeler krize sürüklenebilmektedir.

1.2.1.2. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları yönünden değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından

etkiler. Özellikle uluslar arası pazarlarda çalışan işletmeler dış çevre açısından farklı ortamlarda bulunurlar (Tüz, 1996:6).

1.2.1.3. Hukuksal ve Siyasal Faktörler

Hukuksal ve siyasal faktörler de diğer bir dış çevre faktörü olarak sayılabilir. Bu iki alanda meydana gelen her türlü değişiklik işletmelerin yaşamlarını, çalışma sahalarını, iş görme biçimlerini, işçi-işveren ilişkilerini yakından ilgilendirmekte ve işletmeleri olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyebilmektedir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara (asgari ücret, ürün standartları vb.) işletmeler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen işletmelerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır. Büyüklükleri, çalışma safhaları, amaç, politika vb. pek çok şeyleri birbirinden farklı da olsa tüm işletmeler çalışmalarını yürüttükleri yerlerde geçerli olan kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallar çerçevesinde sürdürmektedirler. Bu anlamda mevcut hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik işletmeler açısından bağlayıcı bir nitelik taşımakta, işletmelerin çalışmalarını bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemeleri gerekmektedir. Aksi bir durum işletmeler açısından potansiyel bir kriz durumu yaratabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004:38).

Devlet politikasındaki değişiklikler, krizin en önemli nedenini oluşturur. Yasal yapı politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusundaki hükümetin yaklaşımı da işletmelerin faaliyetlerini etkileyen faktörlerdendir

1.2.1.4. Toplumsal Yapı

Toplumdaki insan ilişkilerindeki ve değer yargılarındaki değişim, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır (Tüz, 1996:6).

Teknolojik faktörler kadar olmasa da, toplumsal faktörlerde de önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Toplumun sahip olduğu tutum ve değerler, örgütlerin amaçlarında belirleyici etkisi olan faktörlerdir. Değer ve tutumlara bağlı olarak yaşanacak değişimler, toplumda yaygın olan yaşam tarzına göre üretilen mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğini değiştirecektir (Haşit, 2000:24).

1.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Teknoloji işletme dış çevresinin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik değişikliklere uyum sağlamak, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Krizlerin ortaya çıkmasında, işletmelerin faaliyette bulundukları alanlarda yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının yoğunluğu, ülke içinde ve dışındaki teknolojilerinin genel yapısı, teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliklere uyum süreci önemli bir rol oynamaktadır (Haşit, 2000:22).

Boyutu ne olursa olsun faaliyet alanını ilgilendiren teknolojik her gelişme, işletmeye kendilerini zorla kabul ettiren; ettiremezlerse de kriz yaratan bir baskı unsurudur.

1.2.1.6. Rakip İşletmelerin Sayısında Artış ve Rekabet

Rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. İşletmenin yeni yatırım alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakiplerin ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame malların üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir (Makridakis, 1991:118).

1.2.1.7. Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler

Özellikle çokuluslu işletmeler açısından önemli olan uluslararası çevre koşulları günümüz ekonomik sisteminde küçük işletmeler üzerinde de önemli etki yaratabilecek faktörlere dönüşmüştür. Ulusal ve küçük bir işletmede kültür, dil, politik sistem, pazar düzeni, finansal ortam ve hukuki sistem gibi faktörlerin ortak olması, çok uluslu bir şirkete avantaj oluşturmaktadır. Çokuluslu bir şirket faaliyette bulunulan ülkeden kaynaklanan ekonomik ve politik risklerin yanında diğer ülkedekileri de taşımaktadır (Haşit, 2000:26)

1.2.1.8. Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Güçlükler

İşletmelerin hammadde, işgücü ve finansman kaynaklarının temininde karşılaşılabilecekleri güçlüklerde işletmelerde krize neden olabilmektedir. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlar yaşanması ya da ithal edilen hammaddelerin tedarikinde sıkıntıya düşülmesi, kullanılan enerji kaynağında darboğazın yaşanması gibi sorunlar işletmeyi güç durumda bırakarak krize neden olabilmektedir (Haşit, 2000:27).

1.2.1.9. Diğer Faktörler

Yukarıda saydığımız dış çevre faktörlerinin yanında diğer bazı dış çevre faktörleri de işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkili olabilmektedir. Bunlar; örgüt dışından gelebilecek kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, büyük çaplı endüstriyel kazalar (Örneğin: Çernobil, Körfez Krizinde etrafa yayılan petrol ve beraberinde meydana gelen yangınlar dünyanın oldukça büyük bir bölümünü etkilemiştir) ve özellikle tüketici boykotları, işletmeler üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir (Pearson ve Mitroff, 1993:48)

1.2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletme dışı çevre faktörleri, kontrol edilemez değişkenler olmakla beraber, dikkatli bir çevre analizi ile büyük ölçüde tahmin edilebilir değişkenler olarak nitelendirilebilir. İşletmelerin krize düşmelerinde makro faktörlerden çok örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğu öne sürülmektedir (Dinçer, 1998:387). Diğer bir ifade ile, örgüt içi faktörlerde güçlü olan işletmeler, dış çevredeki değişime hızlı uyum yoluyla krizden kurtulabilirler. Krize neden olan işletme içi faktörler üç grupta toplanabilir.

1.2.2.1. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği

İşletmelerin krize düşmelerinin en önemli nedeni, tepe yöneticilerinin krizi görememeleri ya da örgütü krizden kurtarma yönünde yeteneksiz olmalarıdır. Yönetici yetersizliğin nedenleri şunlardır: (Dinçer, 1998:387)

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,

- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalma,
- Yöneticinin önündeki sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplama yetersizliği.
- Liyakat

1.2.2.2. İşletmenin Yaşam Safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşur. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar yaratarak örgüt dengesini bozucu özellik gösterir. Öte yandan işletmenin pazar talebinden daha hızlı bir büyüme hızı göstermesi de krize neden oluşturmaktadır (Potter,1991:27). İşletmenin satışların ve karlarının azalma gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun zemin hazırlar (Tüz, 1996:8)

İşletmenin hayat safhasını bir canlının yaşaması ile özdeşleştirmek mümkündür. Çünkü her işletme; organik yaşam çevrimine göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. İşletme kurucularının vizyonu ile yaşama merhaba der, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme dönemlerinde bazı sıkıntılar yaşar ve sonra yetişkin olur ve ardından yaşlılık dönemi gelir. Bir işletmenin stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve orada kalabilmektir (Doğan, 2003:81). Bu dönemde önemli olan esnekliktir. Esneklik kadar önemli diğer konu da kontrolün dengede olduğu durumu koruyabilmektir. Böylece

değişimle karşılaşıldığında; şirketin krize düşmeden değişimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

1.2.2.3. Örgütsel Sorunlar

İşletmenin örgüt yapısında şu sorunlar görülebilir: Karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, işveren-işgören arasında iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil iletişim kopukluğu, aşırı merkezcil yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı geniş ya da dar olması, amaçların belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların aşırı duruma gelmesi, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluk vb.(Tüz, 1996:8).

1.3. Kriz Yönetimi

Genellikle krizin, işletme yönetiminin denetimi dışında olan faktörlerden kaynaklandığı düşünülür. Buna göre, dış pazarlarda kota olması, bazı ülkelerin sermaye maliyetlerinin düşüklüğü ve devlet desteklerinin fazlalığı, hükümetlerin ekonomik ve yasal hataları, insan kaynaklarının ve doğal kaynakların kötü kullanımı sorunun kaynağını oluşturmaktadır. Şayet, asıl sorun krizin nedenlerinde ise, piyasada varlık gösteren tüm işletmelerin krizde olması gerekir; fakat değildirler. Bazı işletmeler pazar payını kaybediyor olabilir. Fakat bazıları da büyük başarılar elde ederek diğerlerinin bahanelerini ortadan kaldırmaktadır (Hammer ve Champy, 1994:22). Pek çok işletme kriz dönemlerini başarıyla kullanarak dönemin devleri olarak gelişmektedir.

Bu noktadan hareketle krizlerin işletmeler için tehlikeli oluşumlar oldukları bir gerçektir. İşletme yöneticileri açısından krizlerin tümünü engellemek gerçekten çok zor bir olaydır. Ancak bu zorluklara rağmen, krizlerin ne zaman, ne şekilde ve nerede olabilecekleri konusunda tahminler yürüterek gelebilecek krizleri başarıyla önleme şansları bulunmaktadır. İşletmeler ne kadar çok hazırlanıp tahmin yürütürlerse (Krizlerin önlenabilir veya önlenemez olmasına bakmaksızın) krizleri önleme şansları o derece yüksek olabilmektedir (Haşit, 2000:64).

1.3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz yönetimi ile ilgili farklı birçok tanım yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Pearson ve Clair, 1998:64).

Kriz yönetimi, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabileceği kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Haşit, 2000:64).

Kriz yönetimi; işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresine önemsenecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilecek bir deri halindeki iç bağıntılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme

mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir (Mitroff, 1994:102).

Diğer bir tanıma göre kriz yönetimi; muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırılması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir (Asunakutlu ve Safran, 2004:52).

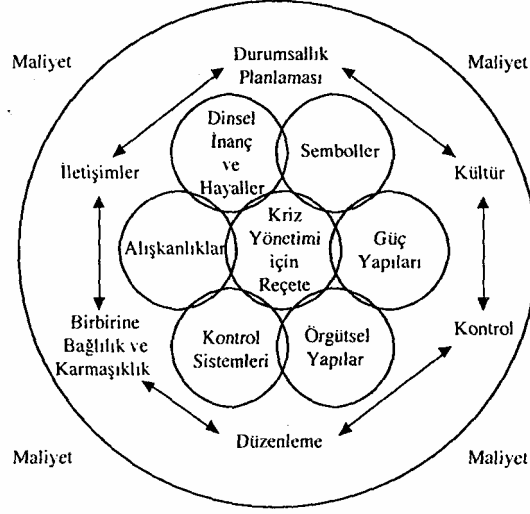
Kısaca kriz yönetimi, işletmelerin beklenmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde uygulayacakları kararlardır.

1.3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Haşit, 2000:65):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında önlenmeleri konusundaki başarı şansı da artabilmektedir.

- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Kriz yönetimi krizlerin türlerine uygun olarak şekillenmektedir. Her kriz türünün kendine has işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, yeni bir krizde başarılı olmayabilir.
- Kriz yönetiminde başarı yakalandığında yöneticilerin kendilerine olan güvenleri artacak ve moralleri yükselecektir. Bu yöneticiler görevlerini kaybetmemenin yanı sıra kariyerlerinde de önemli bir aşamayı başarıyla geçmiş olmaktadır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözülmesi uzun zaman alabilmektedir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı, objektif, atak cesaretli, grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir. Krizleri önlemek önemli fedakârlıkları da zorunlu kılabilir.
- İletişim düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önemlidir. Bu faktörler bir bütün olarak işletmenin kriz reçetesini oluşturarak, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizin yönlendirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Şekil -1.3'de kriz yönetiminin temel elemanları ile örgütsel kültür arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Kültürel Örümcek Ağ ve Kriz Yönetiminin Yedi Faktörü
(Haşit,2000:65)

- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadırlar.
- Kriz yönetim ekibine hem fiziksel hem de ruhsal bir eğitim verilmelidir. Fiziksel ve ruhsal sağlık, başarılı bir kriz yönetiminin gerektirdiği en önemli özelliktir.
- Krizler bir işletmeyi her yönüyle etkileyen bir yangına benzetilebilir. Kriz yönetiminde ilk amaç bu yangının söndürülmesidir. Yeniden yapılandırma amacı ilk tehdit uzaklaştırıldıktan sonra olmaktadır. Kriz yönetiminde krize yönelik işlemler iki yönde yürütülür; kısa dönemde krizi kontrol etmek ve uzun dönemde problemin kökünden çözülmesi.

1.3.3. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimi süreci; alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesi, uygun tepki ve savaşım türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemleri uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanabilir.

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Temel amacı örgütü kriz durumuna hazırlamak olan kriz yönetimi süreci Şekil-1.4 de de gösterildiği gibi beş aşamada ele alınabilir (Demirtaş, 2000:363).

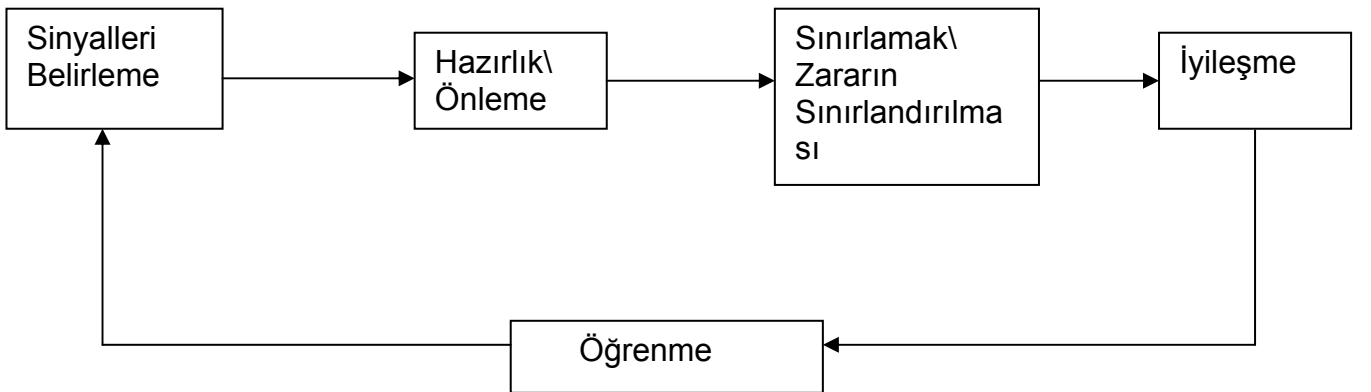
Kriz Sinyallerinin Saptanması: Kriz tüm şiddeti ile ortaya çıkmadan önce işletmelerin algılayabilecekleri bazı işaretleri uyarı sinyali olarak vermektedir. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığını ve diğer bilgilerinin yansıtması açısından çok önemlidir. Krizi önlemenin en önemli aşaması bu sinyallerin takip edilmesi ve doğru yorumlanmasıdır. Bu sinyallerin yakalanabilmesi için işletmenin değişik sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerini kurması ve işletmesi gerekmektedir. Bu yüzden kriz yönetim sürecinin bu aşaması erken uyarı sistemlerinin kurulmasını içermektedir.

Krize Hazırlık ve Önleme: Kriz yönetim sürecinin ikinci aşamasında krize hazırlık ve önleme çabaları söz konusudur. Erken uyarı sistemi ile alınan sinyaller ve bilgilerden yola çıkarak gelen krizde kullanılacak önleme ve korunma yöntemlerinin oluşturulmasına çalışılır. Bu çalışmalar güvenlik politikaları belirlemek, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, kriz kontrolleri, acil planlama, çalışanların eğitimi vb. gibi olabilir.

Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması: İşletmenin erken uyarı sistemi ile yakaladığı kriz sinyalleri, krizi önleme ve hazırlık mekanizmalarını harekete geçirir. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkin çalışsa bile bazı kriz durumlarından kurtulmak söz konusu olmaz. Bu yüzden zararın sınırlandırılmasındaki amaç, krizin etkilerinin daha büyük boyutlara ulaşmasına engel olmaktadır.

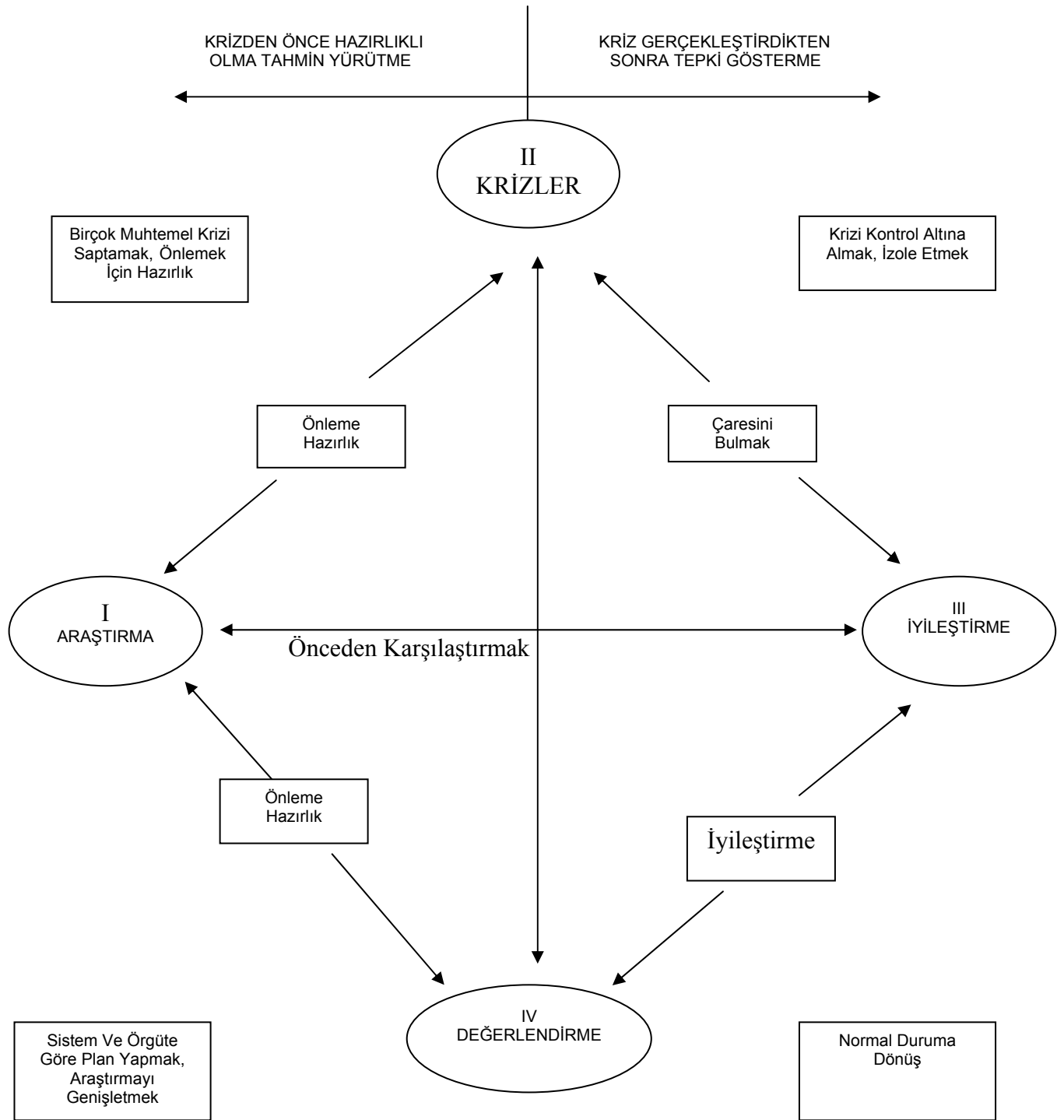
İyileşme: Krizle gelen zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılması ile işletmenin mümkün olan en kısa sürede kriz öncesindeki normal faaliyetlerine dönmesi beklenir. Kriz dönemlerinde örgütsel sistemde önemli bozulmalar görülmektedir. Bu bozulmaların düzeltilmesi için gerekli olan tüm çalışmalar kriz yönetim sürecinin bu aşamasında yapılmaktadır.

Öğrenme ve Değerlendirme: Kriz yönetim sürecinin son aşamasını oluşturan öğrenme ve değerlendirmede amaç, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamadaki çalışmaları hatasız öğrenme çabaları olarak adlandırmak mümkündür. Krizler örgüte birtakım zararlar verseler bile iyi değerlendirilebildikleri zaman üst yönetime önemli deneyimler kazandırılabilirler ve sonuçta bunlar fayda krizi haline dönüştürülebilir (Şimşek, 2002:333).



Şekil 1.4. Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları (Şimşek, 2002:333)

Şekil-1.5'de de görüldüğü gibi, kriz yönetim modelinin işleyişinde ilk aşama araştırma ile başlamaktadır. Araştırma aşaması erken uyarı sistemlerini temsil etmektedir. İkinci aşama birdenbire ortaya çıkacak krizlere karşı yapılması gereken hazırlık çalışmaları olup, üçüncü aşamada da iyileştirme ile ilgili faaliyetleri yönlendirebilecek yapı ve sistemlerin oluşturulması yer almaktadır. İşletme içine veya dışına yayılmasını önleyecek olan bu aşamanın ardından da son aşama olarak işletmenin krizden öğrendiklerini ve gelecekte bu bilgileri nasıl kullanabileceğini, kriz anında kullandığı kriz yönetim stratejilerinin etkinliğini, başka hangi alanlarda daha iyi bir kriz yönetim stratejisine ihtiyaç duyabileceğini değerlendirecektir (Mitroff ve Pauchant, 1992:142).



Şekil 1.5. Kriz Yönetim Modelinin İşleyişi (Mitroff, 1987:284)

1.3.4. Kriz Yönetimi Türleri

Kriz yönetimi türleri, iki ana bölümde incelenebilir: Aktif Kriz Yönetimi ve Tepkici Kriz Yönetimi. İşletmeler kriz dönemlerinde bu iki farklı kriz yönetimi türünü uygulurlar.

1.3.4.1. Aktif Kriz Yönetimi

Kriz dönemlerinde işletmelerin uygulaması gereken doğru kriz yönetimi türü, Tepkici Kriz Yönetiminin tam zıttı olan Aktif Kriz Yönetimidir. Bu kriz yönetimi işletmelerin kriz çıkmadan önce bu ihtimali her zaman göz önünde bulundurarak, alternatifli çıkış noktalarının düşünölüp her kademeye paylaşılması olarak özetlenebilir.

Önceden alınan tedbirler sayesinde üretim ve pazarlama faaliyetlerini krizle ortaya çıkan yeni şartlara uyarlayan şirketlerin, rakipleri panik içindeyken krizden karlı çıkmayı başarabilirler.

Aktif kriz yönetimi de, kendi arasında, Öngörücü Kriz Yönetimi ve Koruyucu Kriz Yönetimi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Öngörücü Kriz Yönetimi, potansiyel kriz safhasında önem kazanırken, koruyucu kriz yönetimi, gizli kriz safhasına yönelik olup, bu krizlerin erken fark edilerek koruyucu önlemlerin alınmasına hizmet eder. (Ataman, 2001:258)

1.3.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi

Tepkici Kriz yönetimi, şirketlerin genel yönetim tarzında var olan ve kriz durumunda belirgin bir şekilde ortaya çıkan “Kriz çıktı şimdi ne yapalım?”

sorusuna yanıtını acilen arayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım biçimini benimseyen kuruluşlar, kriz anında hemen yönetim kurulunu topluyor ve ne yapacağı o an düşünülüp karara bağlanıyor. Büyük çoğunlukla da plansız-programsız küçülme veya krizden zarar gören ürünlerin piyasadan çekilmesi gibi günlük çözüm arayışına giderler. Bu arayış, genelde maaş kesintisi, ücretsiz izin, ek olanakların kısıtlanması veya işten çıkarma gibi davranışları ortaya çıkarır (Oğuz ve Özkay, 2001:26).

Tepkici kriz yönetimi, aktif kriz yönetiminde farklı olarak savunmacı bir karaktere sahiptir. Tepkici kriz yönetimi, krizin açıkça ortaya çıktığı kontrol edilebilir kriz ve kontrol edilemeyen kriz safhalarında önem kazanır.

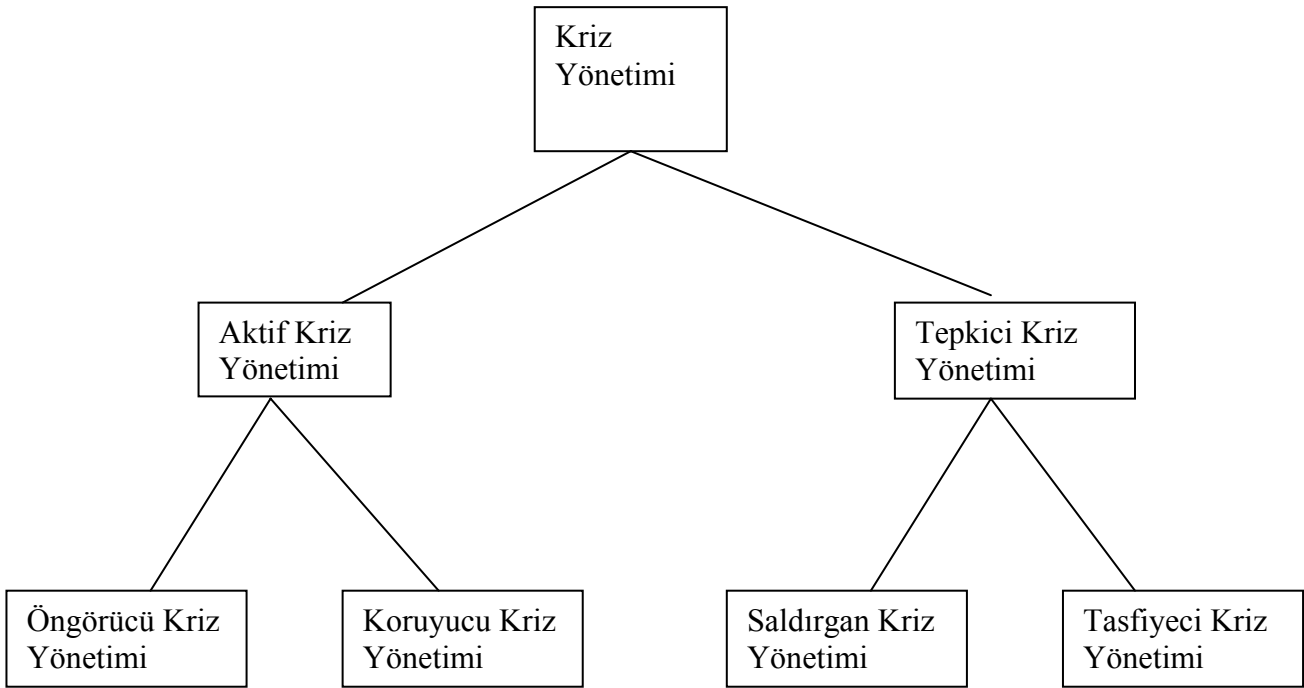
Tepkici kriz yönetiminin görevi, belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanabilir. Tepkici kriz yönetimi de, kendi arasında, Saldırgan Kriz Yönetimi ve Tasfiyeci Kriz Yönetimi olmak üzere ikiye ayrılır.

Krizin henüz kontrol edilebilir nitelikte olduğu ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün geleceğe yönelik başarı şansının mevcut olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi gerçekleştirilir. Saldırgan kriz yönetimi temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir.

Kriz, yanlış karar ve faaliyetler sonucunda kontrol edilmez bir hale gelmişse ve yapılan analiz ve tahminlere göre örgütün orta ve uzun süreli bir “yaşama şansı” yoksa tavsiyeci kriz yönetimi uygulanır.

Tavsiyeci kriz yönetiminin görevi; işletmenin sahipleri, personeli, müşteri ve diğer işletme ile dolaylı veya dolaysız olarak ilişkisi bulunan grupları daha

büyük zararlardan korumak için planlı ve sistemli bir tasfiyenin, bilinçli bir geri çekilmenin gerçekleştirilmesidir (Ataman, 2002:259).



Şekil 1.6. Kriz Yönetimi Türleri (Ataman,2002:300)

1.3.5. İşletmelerde Etkin Bir Kriz Yönetimi İçin Yapılması Gereken Çalışmalar

İşletmelerde etkin bir kriz yönetimi için yapılabilecek çalışmalar; krizleri önlemeye yönelik çalışmalar ile kriz anında ve sonrasında yapılabilecek çalışmalar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

1.3.5.1. İşletmelerde Muhtemel Krizleri Önlemek İçin Yapılabilecek Çalışmalar

İşletmeler için her kriz durumu tamamıyla önlenemez nitelikte olmadıklarından işletme yönetimi muhtemel krizleri önleyebilmek veya olası bir krizin etkilerini azaltmak için bazı çalışmaları yapması yerinde olacaktır. Muhtemel krizleri önlemek için aşağıdaki çalışmaların gerçekleştirilmesi işletmenin kriz karşısındaki durumu açısından önem arz etmektedir.

1.3.5.1.1. Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması

Krizler ortaya çıkmadan önce işletmelere önemli sinyaller göndermektedirler. Kriz sinyallerinin bir bölümü işletme içinden bir bölümü ise işletme dışından gelmektedir. Her iki çevreden gelen sinyaller dikkate alınmadıklarında olası bir kriz yaratma potansiyeline sahiptirler. İşletme yönetiminin karşılayabileceği olası bir kriz durumunu saptayabilmesi için iki çevreden gelen sinyalleri ciddi bir şekilde değerlendirmesi gerekir.

Bu sinyallerin saptanmasında işletme personeli tarafından gönderilen uyarı mesajları önemli bir yer tutmaktadır. İşletmede erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi için açık bir iletişim sisteminin kurulması önemli yararlar sağlayacaktır. İşletme yönetiminin işletme içindeki olumsuz gelişmeleri izlemek için kuracağı açık iletişim sisteminde bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 2000:74):

- İşletmede görev yapan her personelin yazılı ve sözlü uyarı mesajlarını aktarabileceği iletişim kanallarının bulunması,

- İşletme içindeki iletişimde yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarının kurulması,
- Kriz yaratabilecek gelişmelerle ilgili uyarı mesajlarını gönderen personele geri bilgi akışının sağlanması,
- Gerektiğinde birden fazla iletişim kanalı kullanılarak daha çok mesajın alınmasının sağlanması gereklidir.

Uyarı sinyallerinin belirlenmesine yönelik olarak, örgütte erken uyarı sistemleri kurulmalıdır. Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği farklı sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da, dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta olarak belirtilebilir (Mitroff, 1988:19). Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Bozkurt, 1998:2):

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Sapmaların tespit edilmesi ve sinyallerin alınması,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe sebep olan faktörler etkileşiminin incelenmesi

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerine kurulmaktadır. Bunlar; çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sinyallerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlemin uygulanması kısaca şöyledir (Keskin ve Özselçuk, 1984:6);

1. Aynı sektördeki işletmeler başarılı-başarısız olmak üzere gruplandırılır

2. Seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerindeki mali oranlardaki gelişmelere bakılarak, işletmelerin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir.

3. Her yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonucunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yıldan itibaren farklılaştırmaya başlandığı tespit edilir.

4. Bu farklılaşmaların sebepleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorumlama gelecek krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda da yardımcı olacaktır.

Küçük problemlerin büyük krizlere dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne ve küçüklüğüne aldırmadan, onu erken bir uyarı sistemi sonucu olarak görüp, hemen ortadan kaldırmak gerekir. Küçük bir sorunun giderilmemesi durumunda, ne büyük krizlere ve yenilgilere neden olduğunu,

güzel bir şekilde anlatan, eski bir Amerikan iç savaş tekerlemesi vardır (Allan, 1999:84);

Çivi yokluğundan bir nal kaybedildi
 Bir nal yokluğundan bir at kaybedildi
 Bir at yokluğundan bir seyis kaybedildi
 Bir seyis yokluğundan bir muhabere kaybedildi
 Bir muharebe yüzünden bir savaş kaybedildi
 Ve hepside bir at nalı çivisinin yokluğundan kaybedildi

Çivinin yokluğu tespit edilip ya da onun olmayışı bir erken uyarı olarak algılanabilseydi bu örgüt açısından bir destek görevi görebilirdi. Ancak bunu tespit etmek için bir erken uyarı sistemi oluşturmak gerekiyordu, işte bu önemli görevdi ve kimse bunun gereğine bakmadı.

1.3.5.1.2. Sürekli İç Ve Dış Çevre Analizi

Örgütlerin krize cevap verme ve değişikliklere uyum sağlamada kullandıkları tekniklerden bir diğeri de sürekli iç ve dış çevre analizidir. Günümüzde çevrenin sürekli değişmesi, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, örgütleri değişime zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, örgütlere bazı fırsat ve imkânları sunduğu gibi, tehlike ve güç kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, dış çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etmelidir. Gelecekte neler olabileceğini tahmin etmelidir. Bunun için ise dış çevrenin sürekli ve sistematik bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 1998:167).

Çevre analizinin ilk aşamasında dünyada örgütü yakından ilgilendiren ülkeler ve bu ülkelerdeki gelişmeler takip edilir. İlgili ülkelerdeki kritik olaylar ve bu olayların tarihi geçmişi gözden geçirilerek, bu verilere göre geleceğe yönelik tahminler yapılır. Çevre analizinin ikinci aşamasını ise ülke içindeki gelişmelerin izlenmesi oluşturur. Örgütlerin bu gelişmeleri izleyerek krizin gelmekte olduğunu görmeleri ve önlem almaları gerekmektedir (Tüz, 1996:68).

Bir örgütün çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinde meydana gelen çevredeki değişik tavır, davranış ve tutumların hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir. Örgütlerin sürekli ve dinamik bir biçimde iç ve dış çevre analizini yapmaları; fırsatlardan en fazla düzeyde yararlanıp, tehditleri en az düzeye indirmelerine yardımcı olacaktır. Kriz, örgütün dış çevreden kaynaklanan fırsat veya tehdit niteliğindeki değişimleri zamanında fark ederek gerekli önlemleri almaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iç ve dış çevre analizi krizi önleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır (Ataman, 2002:274)

1.3.5.1.3. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

Küreselleşme sonunda ülkelerarası sınırların ortadan kalkması, dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu, 1996:181). Bu yüzden işletmelerin iç ve dış çevresinde olan değişiklikleri daha çabuk algılayarak, kriz ihtimaline dönüşebilecek gelişmeleri zamanında saptayabilmelerinde sahip oldukları örgüt yapıları büyük önem taşımaktadır. Eğer işletme katı ve merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahipse olası krizlerin zamanında saptanması güçleşecektir. İşletmelerin krize hazır olmalarında

esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısına sahip olması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Krize hazır esnek bir örgüt yapısında bulunması gereken bazı özellikler şunlardır (Haşit, 2000:79):

- İşletmeye ilgili sorunların çözümünde örgütün her kademesindeki personelden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden çok uzmanlığa önem verilmelidir.
- Personele karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Dış çevreyle olan ilişkiler birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Personelin yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, yeni görüşleri teşvik ederek desteklemelidir.
- İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- İşletme içerisinde her konu rahatlıkla tartışılabilir.
- İşletme personeli arasında destek ve güven artırılmalıdır.

İşletme yönetimi krize hazır bir örgüt yapısı oluşturma kapsamında toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, her iki kavramı da içine alan sürekli gelişen organizasyon, yalın organizasyon, örgüt geliştirme vb. çağdaş yönetim anlayışlarına açık ve sürekli değişimi takip eden bir anlayış içinde olmalıdır.

1.3.5.1.4. Krize Karşı Kadro Oluşturulması

İşletmelerin karşılaştıkları krizleri aşma konusunda en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir; aksi takdirde, işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Krize yönelik kadro son derece önemlidir ve bu kadroda en önemli unsurlardan birisi kriz yönetimi ekibi lideridir. Kriz yönetimi ekibi liderinin karakteri, yeteneği, kişiliği, bilgi düzeyi vb. özellikleriyle farklılık yaratabilen kişiler olmasına özen gösterilmelidir. Bu liderin seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir. Öte yandan kriz yönetim ekibine seçilecek diğer elemanlarda ekip çalışmasına uyum sağlayabilecek, hayal gücü ve araştırma ruhu güçlü olan kişiler olmalıdır (Tüz, 1996:60).

1.3.5.1.5. Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi

Kriz yönetim ekibi, krizin meydana gelmesi mümkün olduğu kadar önlemeye çalışan kriz olduğunda kontrolünü ve yönetimini yürütecek ekiptir. Belirlenecek bu ekip, bir ekip lideri, muhtemel kriz durumuna göre farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler ve kriz sözcüsünden oluşmalıdır. Ekip kriz olduğunda ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde değiştirmeye çaba göstermelidir (Tüz, 1996:61). Kriz yönetim ekibi, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir:

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek

- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve dayanışmayı sağlamak
- İşletmeyi etkileyebilecek kriz durumlarını önceden sezinlemek, önerileri değerlendirmek (Regester, 1989:65).
- Kriz yönetim planı hazırlamak
- Krize yönelik hazırlanacak planın uygulamasını sağlamak ve uygulamalarını kontrol etmek.
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak ve bunları değerlendirmek.
- Kriz ihtimallerine yönelik hazırlanan planları gözden geçirerek olası değişikliklere uygun hale getirmek.
- Olası kriz durumlarını aşmak için stratejiler geliştirmek.
- Kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları koordine etmek ve yürütmek.
- Kriz anında ve sonrasında yapılabilen hataları önlemek ve işletmenin hızlı bir şekilde iyileşmesini sağlamak için çalışmalar yapmak

1.3.5.1.6. Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Ofloğlu ve Mısırlı, 2001:7):

Eylem Planı: Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak, işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

Telefon Rehberi: İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları; konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları; medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

Telefon Hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

İletişim: İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur. Çalışanlarla, medyayla, tüketicilerle, devletle ilişkiler belirlenir.

1.3.5.1.7. Kriz Yönetim Planının Hazırlanması

Plan geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır (Ertürk, 1996:100). İşletme yönetiminde risk ve belirsizliği en aza indirmek için planlama fonksiyonu ne kadar önemli ise olası

kriz durumlarına karşı kriz yönetim planı hazırlamakta o kadar önemlidir. İşletmeler bir krizle karşılaştıklarında zaman kavramı çok önem kazanmaktadır. Her işletme için uygulanacak ortak bir kriz yönetimi planı olmasa da bir kriz durumuyla karşılaşılmadan önce hazırlanmış bir kriz yönetim planı krize karşı nasıl hareket edileceğini belirlemek ve zaman kazanma açısından önemli olacaktır.

Krize karşı planlamanın en önemli özelliği, belirsiz şartlarda yapılmasıdır. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek işletmeler için önemli bir avantajdır. Strateji tespit edilirken, ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir. Her konuda çok ayrıntılı bir planlama yapmak yanıltıcı olabilir. Ayrıca her türlü değişkeni anlaşılır ve ölçülür bir duruma getirmek de gerekli değildir. Zaman geçtikçe belirsiz kalan ayrıntılar belirli duruma dönüşürler. İşte bu aşamada kısa vadeli planlara geçilerek, gerekli olan noktalara daha hassas belirlemeler yapılabilir. Buna rağmen bilinmeyenler kalıyorsa, bunlarda tecrübelerle yenilir (Quinn, 1985:83).

Kriz yönetim planı iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. İşletmelerin hazırlayacakları kriz yönetim planının her işletme için ortak bir şekli olmasa da amacı yönünden ortak amaçlara sahiptir (Tack, 1988:88). Bu amaçlar:

- Aniden ortaya çıkabilecek bir krizin daha da ciddileşmesini önlemek,
- İşletmede krize neden olabilecek gelişmeleri belirlemek,
- Krizin yaratacağı belirsizlikle daha iyi mücadele edebilme şansına kavuşmak,

- Bir kriz anında işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak.

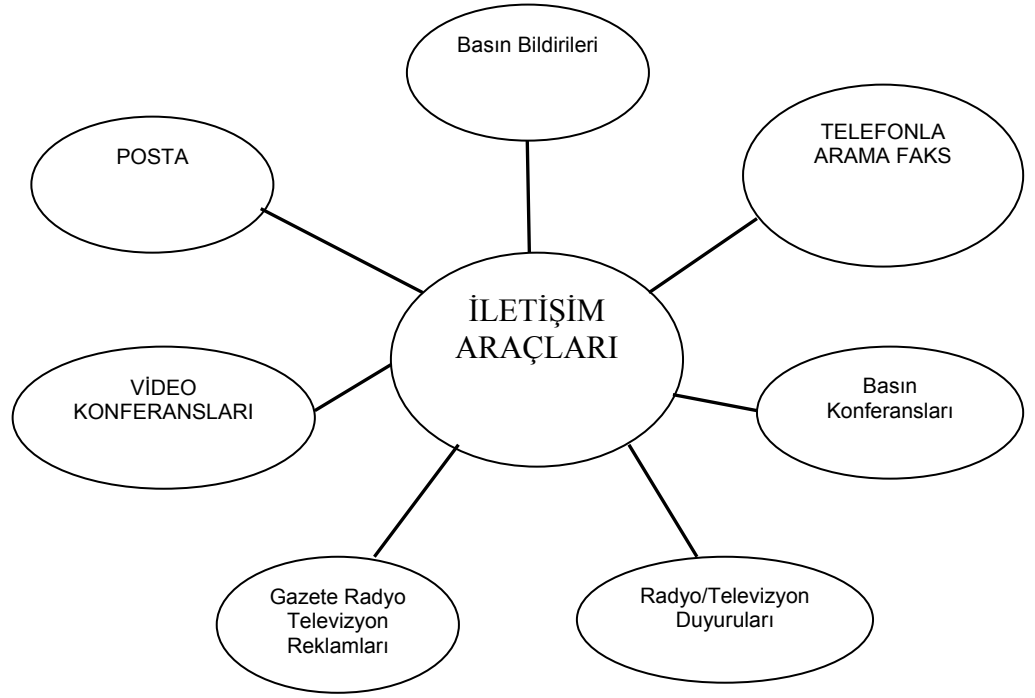
İşletmeler kendi iç ve dış çevresini etkileyen faktörleri değerlendirdikten sonra kriz yönetim planı hazırlamalıdır. Kriz yönetim planının aşamaları şunlardır (Tüz, 1996:78):

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması: Kriz durumunun olabilecek en kötü senaryoya göre düşünülerek, yazılı çalışma yapılması.
- Her bir krizle baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi.
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması.
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması (Özdemir, 1994:42)
- Kimin neyi ne zaman yapacağını belirlenmesi.
- Kriz ekibinin göreve başlaması.
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planının hazırlanması.
- Her şeyin test edilmesi: Kriz yönetim planının görüntülenmesi ve test edilmesi hazırlık çalışmasının en önemli kritik unsurudur. Çünkü herhangi bir olay meydana gelinceye kadar planın etkinliği üzerinde geri besleme alma şansı yoktur.

1.3.5.1.8. Kriz İletişim Planı Hazırlanması

İşletme yönetimi bir kriz anında işletmeyle dolaylı veya dolaysız yönden ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Kriz anında etkin bir iletişim sağlamak krizi yönetmek kadar önemlidir. Çünkü kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planı ne kadar iyi olursa olsun, kriz anında mesajların doğru iletilmemesi durumunda başarısızlığın boyutları büyüyecektir. İşletmenin içindeki mevcut iletişim kanalları muhtemelen her zamanki gibi çalışmayacaktır (Pritchett ve Pound, 2001:19). Bu nedenle kriz durumu fark edildiği anda krize yönelik iletişimde başlatılmalıdır. İşletme yönetiminin krizlerle ilgili bilgi iletmesi gereken iki önemli grup vardır. Bunlardan biri işletmede çalışan personel, diğeri ise işletmeyle dolaylı ve dolaysız yönden ilişkide bulunan ortaklar, müşteriler, medya, devlet vb. gruplardır.

Kriz süresince bir iletişim planı doğrultusunda hareket etmek, kriz nedeniyle işletmeye olan güvenin sarsılmasını önlemeye yardımcı olacaktır. Kriz iletişim planının hazırlanmasında işletmede çalışan personelin, planın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve planın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayabilmek için, katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi kriz yönetim planını hazırlarken hazırlanacak planın çok katı ve kesin kuralları içeren bir yazılı belge olmaması için gerekli özeni göstermelidir. İşletme yönetimi kriz iletişim planı hazırlarken bir kriz anında kullanılabilecek iletişim hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Şekil 1.7’de işletmelerin bir kriz anında kullanabilecekleri bazı iletişim araçları görülmektedir (Haşit, 2000:101)



Şekil 1.7. Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları (Haşit, 2000:101)

Hazırlanacak kriz iletişim planında şu politikalara yer verilmelidir (Tüz, 1996:86):

- **Acil Hasar Analizi:** Yönetim kurulu bir halkla ilişkiler, hukuk ve ilgili diğer operasyonel bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında acil olarak iletişim kurarak hasar durumu belirlenir.
- **Durum Senaryoları Geliştirme:** Herhangi bir kriz ikliminde bazı şeyleri görmezden gelme yerine, bütün boyutlarıyla olasılıkları dikkate alarak tartışmaktır.
- **Ticari Durum Analizi:** Krize yönelik bazı şeyler söylenmeye başlar başlamaz, hasar analizi komitesi bir güvenlik politikası olarak ortaklarla ilişki kurup desteğin devamını sağlamalıdır.

- **Basına Bilgi Vermek:** Basın mülakatı, basın toplantısı veya detaylı bir basın bülteni hazırlanmalıdır. Krizin özelliğine göre bunlardan birisi seçilerek, iletişim planı basına duyurulmalıdır.

- **İşletmedekileri Bilgilendirmek:** İşletmenin tüm ana görevlilerinin krize yönelik mesajları zamanında almaları sağlanmalıdır.

- **Bilgi Akış Kanalının Belirlenmesi:** Tüm medya mensupları, eğilim olarak doğrudan üst yönetime ulaşmak isterler. Bu eğilimi cevaplamak gerekir. Medyaya bilgilerin nasıl, nerede ve kim tarafından açıklanacağı belirlenmelidir.

İşletmelerde genellikle iletişim faaliyetlerinin yürütülmesini halkla ilişkiler bölümü üstlenir. Halkla ilişkiler, halkın tutumunu değerleyen, kamu çıkarlarına uygun olarak işletmenin politika ve yöntemlerini ortaya koyan, kamunun anlayış ve kabulünü kazanmak için bir faaliyet programının yürütülmesini içeren bir işletme fonksiyonudur (Cemalcılar, 1995:304). Her işletmenin sürekli gereksinim duyduğu halkla ilişkiler bölümü özellikle kriz dönemlerinde etkin bir iletişimi sağlayacak olmasından dolayı hayati şekilde önem taşımaktadır. İşletmeler herhangi bir kriz durumuyla karşılaşmadan önce halkla ilişkiler çalışmalarını gerçekleştirmelerinde büyük fayda vardır. Halkla ilişkilerin kriz dönemlerinde işletmelere en önemli katkısı başta medya olmak üzere, çalışanlara, tüketicilere, işletmenin ilişkili olduğu gruplara ve tüm kamuoyuna krizin işletme üzerindeki etkileri, sonuçları ve alınması düşünülen önlemler konularında doğru ve net bilgiler verilmesidir. Çünkü yaşanan bir kriz durumunda işletmenin ilişkide bulunduğu tüm grupların desteğini almak işletmenin krizi en az kayıpla atlatabilmesi için önemli derecede yararlar sağlayacaktır.

1.3.5.1.9. Personel Politikası Oluşturulması

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir (Tack, 1988:15). Kriz şartlarında uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici işsiz kalma stresiyle paniğe kapılarak yanlış davranabilir. Kriz önemli boyuttaysa mevcut yöneticiyle başarı sağlamak zor olabilir. Bir kriz yöneticisi ya da danışmanı atmak daha uygundur.

Kriz dönemi politikasında ilk akla gelen uygulama kadro yapısını küçültme yani çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Krizden çıkmanın en önemli koşulu, işveren, yönetici, işçi ve hatta müşterinin tam bir dayanışma içinde çözüm yollarını birlikte aramalarıdır. En tehlikeli durum işveren işten çıkarmayı düşünürken, sendikaların genel grev kararı almalarıdır. Kriz döneminde çalışanlar arasında en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunulması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez (Sabuncuoğlu 1994:37). Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek, düşünölebilecek en son çözüm yolu olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa řu kriterlere dikkat edilmelidir (Tüz, 1996:79);

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.

- Daha önceden yapılmış olan performans değerlendirme sonuçlarına göre çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük çıkan kişiler işten çıkarılmalıdır. Başarılı ve devamı yüksek elemanların işletmede kalmasına özen gösterilmelidir.

1.3.5.2. İşletmelerde Kriz Anında Yapılması Gereken Çalışmalar

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelendirilen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetlerden oluşmaktadır. Sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi de kapsamaktadır. Normal şartlardaki politikaların kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamaların farklı olması gerekmektedir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olmaktadır.

Kriz döneminde alınan önlemler kadar, bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması önemlidir. Krizin işletme yönetiminde etkileri olumlu yönde olup örgüte hız katabilir ya da olumsuz yönde olup işletmenin hayatına son verebilir.

Çalışmamızın bu bölümünde krizin boyutlarının nasıl belirlenebileceği ve kriz anında kullanılabilecek karar alma yöntemlerinden bahsedilecektir. Kriz yönetim planı, kriz iletişim planı, kriz ekibi, krize hazır bir örgüt yapısının oluşturulması ve personel politikası geliştirme vb. konulara bir önceki bölümde değinildiğinden dolayı bu bölümde ele alınmayacaktır.

1.3.5.2.1. Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz anında yapılacak ilk iş, durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymaktır. Karşılaşılan kriz durumunun sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Krizin boyutlarını iki aşamada belirlemek mümkündür; krizin etki değerini hesaplamak ve kriz barometresini hazırlamak.

1.3.5.2.1.1. Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken, olabilecek en kötü olay tasarlanmaktadır. Bu anlamda “0” dan “10”a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunmaktadır. “0” en düşük değer, “10” en yüksek değer kabul edilir. Bu değerlerin hesaplanmasında şu beş soru sorulmaktadır.

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?

Bu beş soruya “0-10” arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu değer

Şekil-1.8'de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenmektedir (Fink, 1986:42):

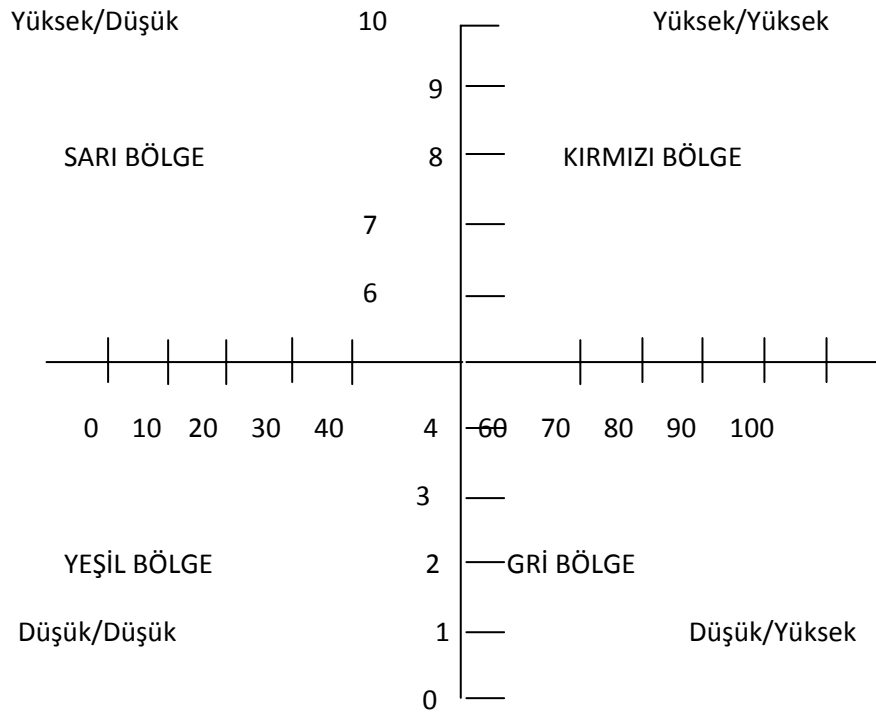


Şeki 1.8. Kriz Etki Ölçeği (Fink,1986:42)

1.3.5.2.1.2. Kriz Barometresi Hazırlamak

Kriz etki ölçeğine "0-10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanmaktadır. Şekil-1.9'da görülen barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenmektedir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, diğer bir ifadeyle (önemini ve yol açabileceği boyutları) göstermektedir (Tüz, 1996:74).

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra, müdahalenin maliyeti hesaplanmaktadır. Kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olmaktadır. Bu tanıma göre krizi çözümüyle bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenmekte ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilmektedir (Örnek ve Aydın,2006: 109)



Şekil 1.9. Kriz Barometresi (Örnek ve Aydın,2006:110)

1.3.5.2.2. Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Kriz anında karar almanın en önemli özellikleri kritik olaylarla ilgili belirsizliğin varlığı, karar verilecek konular üzerinde yüksek çıkarların bulunması ve karar almak için zamanın kısa olmasıdır. Kriz koşullarında karar almanın en kolay yolu, problemleri bir başka zaman dilimine taşımaktır. Günlük yaşamak olarak bilinen bu yöntemde olayların gelişimi olağan dalgalanmalara bırakılmaktadır. Kriz bir başka zaman dilimine taşındığında, giderek karar almanın zorunlu olduğu noktada problemler aşın düzeye gelmekte ya da işletmenin hayatı sona ermektedir.

Sonuçta yönetici, krizde, ya başka zaman dilimine taşıyarak kararı erteleyecek, ya da sezgilere göre veya karar analizinden yararlanarak hemen karar alacaktır. Karar alırken ya bireysel davranılacak ya da ekip çalışmasından yararlanılacaktır. Kriz şartlarında kararın bireysel alınması klasik bir yaklaşımdır. Günümüzde kriz ekibiyle karar alma önerilmektedir. Yönetici kriz konusunun niteliğine ve kendi tercihine göre; stratejik düşünme, beyin fırtınası, DELPHI ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir (Tüz , 1996:98).

1.3.5.2.2.1. Stratejik Düşünme Yöntemi

Stratejik düşünme, kriz şartlarında sezgilere dayalı olarak karar almadır. Kararın ilk aşamasında ekip üyelerinin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sunduğu somut verilerle birleştirilerek ortak bir vizyon oluşturulur. İkinci aşamada bu vizyon çerçevesinde işletmenin kriz koşullarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son olarak bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür. Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü

görürler (Mintzberg 1994:107). Kriz şartlarında karar almada stratejik düşünme yönteminin kullanılması, karar analizi yöntemlerine göre daha az zaman alıcıdır, daha esnektir, yaratıcıdır ve kolay uygulanabilir

1.3.5.2.2. Beyin Fırtınası Yöntemi

Yeni mamul geliştirmeden, kalite kontrol çemberlerine kadar pek çok alanda kullanım imkânı olan beyin fırtınası yönteminin kriz şartlarında karar almada kullanılabileceği önerilmektedir. Beyin fırtınası, bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak yapılan yaratıcı bir yöntemdir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup olarak uygulanabilir. Bireysel uygulamada yönetici kendi kendine olası tüm alternatifleri düşünsel olarak araştırarak karar alır (Fink, 1986:147). Grup uygulamasına 6-12 kadar, konunun uzmanı olmayan, düşünceleri biçimlenmemiş kişiler alınır. Grup lideri kriz konusunu üyelere açıklar ve hızlı bir şekilde düşünce üretmelerini söyler, bu arada beyin fırtınasının ilkelerini hatırlatır. İlk turda herkes bir fikir ortaya koyar ve ikinci tura geçmeden önce düşüncelerin toparlanması için zaman tanınır. İkinci turda düşünceler biraz daha şekillenir. Kimse bir şey söylemezse geçilir. Düşünce yaratma yönünden yavaşlama görüldüğünde söylenenlerin değerlendirilmesine geçilir. En uzun süre 30-35 dakikadır. Kriz ortamında karar almada hızlı, kolay ve yaratıcı bir yöntemidir. Yöntemin uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmesi gerekir (Tüz, 1996:97):

1. Açıklanan fikirler ne hareketle ne de sözlü olarak asla tenkit edilmemelidir.
2. Hiçbir fikir başlangıçta tartışılmamalıdır. Bu ilke fikirlerin, değerlendirme ve yargıda bulunmadan toplanmasını kolaylaştırır.

3. Açıklanan fikirden tereddüt edilmemelidir. Grup üyesi tarafından tuhaf bir fikir ortaya atılsa da hiçbir kışkırtma olmamalıdır.

4. Herkes birbirini dikkatle dinlemelidir. Bir fikrin başkalarının söylediğinden hareketle oluşturulması mümkündür.

5. Bir fikir bazen açıklamayı gerektirebilir. Her açıklama çemberin bir veya iki üyesinin oluşturduğu grubun egemenliğine bırakılmamalıdır.

6. Olumsuz hareket ve tutumlarda bulunmamak ve çatışmaya meydan vermemek gerekir.

7. Her düşünce ne olursa olsun tahtaya yazılmalıdır.

8. Herkes bir kere konuşmaya mecburdur.

9. Fikirler tahtaya isim belirtmeden yazılmalıdır.

1.3.5.2.2.3. DELPHİ Yöntemi

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm

önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder. DELPHİ yöntemi klasik toplantı yönteminin yetersizliklerine karşın geliştirilmiştir. Klasik toplantı yönteminin kriz şartlarında kullanılması, karar gücünün yavaş işlemesi, kriz ekibinde bulunan kişilerin yüz yüze görüşme nedeniyle birbirlerinin kararını etkileyebilecekleri ve dominant bir kişinin psikolojik olarak baskı hissi uyandırabileceği gibi nedenlerle eleştirilmektedir.

DELPHİ yöntemi klasik toplantı yöntemine göre kriz koşullarında hızlı, etkin ve objektif kararlara daha az çabayla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yöntemi uygulamak için kriz ekibine uzman kişilerin alınmış olması gerekir. Yöntem, yazılı bir karar alma tekniğidir. Kriz sorununa yönelik cevaplar yazılı anket şeklinde alınır. Ekip lideri koordinatör rolünde cevapları denetler. Cevapları yüksek, düşük ve orta olarak üzere üç gruba ayırır. Orta grup genellikle %80, düşük ve yüksek gruplar %10' ar civarındadırlar. %20' lik sıra dışı (uç) fikirlerin ilgili kişilere nedeni sorularak mantıklı açıklamalar getirmeleri beklenir. Bu açıklamalar yapılamazsa sıra dışı yaklaşımlar elenir. Cevaplamanın ikinci oturumunda, birinci oturumun cevaplarına göre sorular daha spesifik duruma getirilmiştir. Tekrar sıra dışı cevaplar elenir. Bu işlemler sonsuza kadar tekrarlanabilir. Ancak genellikle altıncı oturumda sonuca ulaşılır. Kriz şartlarında gelecekteki olayları objektif bir şekilde tahmin ederek, doğru karara ulaşmada etkili bir yöntem olduğu öne sürülmektedir. (Tüz, 1996:98).

1.3.5.2.2.4. Karar Konferansı Yöntemi

Karar konferansı yöntemi, özel olarak kriz sorunu üzerine yoğunlaşılacak bir süreçtir. Kriz ekibine kriz konusuyla ilgili uzmanların alınmasını gerektirir.

İş ortamında farklı bir yerde toplanılır. Toplantı odasında, tahta, tepegöz slayt, bilgisayar, ekranı ve toplantı oturma düzeni ile bilgisayara yüklenmiş belirsizlik şartlarında kullanılabilen karar analiz programı hazır bulundurulur. Ekip lideri, konferansa kılavuzluk eder ve yönetir. Çeşitli verilerin ve farklı düşüncelerin karar alma amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Bazı kişiler belirli bir gruba dâhil olma güdüsüyle, diğerlerinin etkisinde kalarak yanlış karara yönelebilirler. Ekip lideri bu tür yargı yanılgısına düşen kişileri yönlendirerek doğru kararlara ulaşmalarında yardımcı rol oynar. Bu nedenle daha önceden ekip liderinin psikoloji üzerine eğitim almış olması gerekir.

Karar konferansı yöntemine göre, kriz şartlarında karar alma, aşağıdaki süreçte gelişir (Tüz, 1996:99):

- Ekip üyeleri, problemin yapısını ortaya koymak üzere, uzmanlık konuları doğrultusunda tartışmaya başlarlar. Tartışma sürekli canlı tutulur.
- Problemin yapısı belirli duruma gelince, tanımlanarak model kurulur. Model kurma aşamasında sezgilere göre hareket edilebileceği gibi, karar analizi yöntemlerinden de yararlanılabilir. Belirsizlik şartlarında kullanılabilecek karar analizi yöntemlerinden, karar ağacı, pişmanlık ölçütü ve analitik hiyerarşik proses, kriz şartlarında karar alma amacıyla işletmeler tarafından kullanılmış olup, önerilmektedirler.
- Karar modeli hazırlandıktan sonra, değer ve/veya olasılık değerlendirme analizi yapılır, karar tavsiye şeklinde geliştirilir, gözden geçirilir, duyarlılık ve uygulamaya konma analizleri yapılır karar sonuçlandırılır, uygulama konularının analizi yapılır, yazılı bir uygulama planı hazırlanarak krizle ilgili geliştirilen stratejilerinin uygulamasına geçilir.

1.3.5.3. İşletmelerin Kriz Sonrasında Yapması Gereken Çalışmalar

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar belirlenir. Krizin tekrar olmasını önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Tüz, 1996:100).

1.3.5.3.1. Krizin Sona Erdiğinin Anlaşılması

Veri araştırma ve diğer bilgiler kriz ve etkilerinin ne zaman ortadan kalktığını ortaya çıkaracaktır. Şu soruların cevaplanması ile bu anlaşılabilir (Caponigro 2000:244):

- Çalışanlar, müşteriler ve diğerleri hala kriz konusunda sorular sormaya ve problemler bildirmeye devam ediyor mu?
- Satışlar, karlar ve diğer göstergeler tekrar yükseldi mi?
- Eğer normal işlere dönülürse kriz tekrar eder mi?
- Çalışanların morali hala düşük mü?

Bu sorulara uygun cevaplar verebilecek duruma gelinmesi krizin sona erdiğini gösterir.

1.3.5.3.2. Kriz Bitince Yapılacaklar

Krizin bitmesi her şeyi bırakıp rahatlamak anlamına gelmemelidir. Yöneticiler ve kriz ekibi şu konuları ele almalıdır (Caponigro 2000:244):

- Kriz deneyiminden neler öğrenildiği kritik edilir ve bir sonraki sefer için stratejiler, taktikler, personel, tedarikçiler konusunda gerekli düzenlemeler yapılır.
- Krize hazırlık derecesinin yükseltilmesi ile ilgili gereken materyaller, sözcülerin ve diğer kurumların eğitimi, kaynakların ve deneyimlerin artırılması gibi diğer yollar belirlenir.
- Kriz yönetim aşamaları yeniden gözden geçirilir (Zayıflıkların belirlenmesi, problemlerin krize dönüşmesini önlemek için çalışmak ve kriz durumunda ne yapılacağını planlamak).
- İlgili kişilerin güvenini kuvvetlendirmek işletmenin halkla ilişkiler programını harekete geçirmek.

1.3.5.3.3. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapma

Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak işletmenin kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır (Tüz, 1996:100). Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi yöntemler tercih edilir. Amaç, sonuca yönelik olmalı ve zaman içinde revize edilmelidir.

1.3.5.3.3.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir (Koçel,1993:6).

1.3.5.3.3.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz, 1996:101).

1.3.5.3.4. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönme

Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmeli ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır.

Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır (Tack, 1988:89):

1. Kriz ekibi hazırlamak
2. Erken uyarı sistemi kurmak
3. Planlı değişim yapmak
4. Eđitime yatırım yapmaktır.

İşletmeler, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve yaşamlarını sürekli kılabilmek için kriz öncesi, anında ve sonrasında yapılması gereken kriz yönetimi çalışmalarına önem vermeli ve bu doğrultuda gerekli mekanizmaları oluşturarak işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için çaba göstermelidirler.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME KAVRAMI

2.1. KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ ROLÜ ve ÖNEMİ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta boy işletmeler, yani KOBİ'ler ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biridir. Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Büyük işletmelere göre daha dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan KOBİ'ler, bu özellikleriyle istihdam yaratma potansiyelini en iyi değerlendirebilecek işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Alagöz ve Birden, 2000:75). Ülkemizin genel sosyo ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda ise, gelişme açısından çok büyük öneme sahip oldukları görülmektedir. Çünkü genel olarak KOBİ'ler az sermaye kullanımının yanı sıra daha çok emeğe dayanan ve çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışabilen ve ucuz üretim gerçekleştirebilen iktisadi teşebbüslerdir (Akgemci, 2001 :5).

2.1.1.Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı

KOBİ'lerin tanımlanmasında bir çok kriter kullanılmıştır. KOBİ'lerin tanımını etkileyen belli başlı kriterler zaman, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan işkolu, kullanılan üretim tekniği, üretilen malın özellikleri, işgören sayısı, kuruluş ve araştırmalar olarak sıralanabilir (Çetin, 1996:35). Bu kriterlere dayanarak oluşturulmuş çeşitli KOBİ tanımları mevcuttur. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde

kabul gören KOBİ tanımı; işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık kriterlerinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Bu tanıma göre; 10 işçiden az işçi çalıştıran ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler mikro ölçekli; 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 5 milyon EURO'yu aşmayan, yıllık bilanço değeri 2.2 milyon EURO'yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler küçük ölçekli; 50 ile 250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 20 milyon EURO'nun altında olan, yıllık bilanço değeri 10 milyon EURO'yu geçmeyen ve bağımsızlık kriterine haiz olan işletmeler orta ölçekli işletmelerdir (Başmanav, 2001 :6).

Türkiye'de çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan KOBİ tanımlarına bakacak olursak;

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunun tanımlara ilişkin 2. maddesinde, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini küçük; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmelerini ise orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak ifade eder demektedir (KOSGEB, 2000:6).

Halkbank, 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25.000.000 YTL'sini aşmayan ve bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla % 25'i KOBİ niteliği taşımayan işletmeye ait olan üretim ya da bakım onarım faaliyetinde bulunan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır.

Eximbank kısa vadeli TL. kredileri kapsamında "Küçük ve Orta Boy İşletmeler İhracat Kredisi" için 1-200 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini KOBİ olarak nitelemektedir (Çelik ve Akgemci, 1998:65).

Hazine Müsteşarlığına göre KOBİ; imalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt, araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 400 milyar TL. 'yi aşmayan;

1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,

1-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,

50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

Ayrıca; en fazla 400 milyar TL tutarında yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilir (Çolakoğlu, 2002:7).

Dış Ticaret Müsteşarlığı; 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Tebliğ'de; imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran,gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutan bilanço net değeri itibariyle 2 milyon ABD Dolan karşılığı TL'yi aşmayan işletmeleri KOBİ olarak nitelendirmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü ve Devlet Planlama Teşkilatı ise

1-9 işçi çalıştıran işletmeleri mikro ölçekli,

10-49 işçi çalıştıran işletmeleri küçük ölçekli,

50-99 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli

100+ işçi çalışan işletmeleri büyük işletmeler olarak kabul etmektedir (Demirci,Akpınar ve Çevik, 2001:29).

Tablo 2.1’de KOBİ’lerin ölçeksel dağılımı görülmektedir (Akgemci, 2001:17)

Tablo 2.1
KOBİ’lerin Ölçeksel Dağılımı Görülmektedir.

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi (50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS(1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
TOPLAM İMALAT SANAYİ	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

(Akgemci, 2001:17)

2.1.2. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye

bakıldığında KOBİ'lerin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

- KOBİ'ler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturmaktadır (KOSGEB, 2002:3).

- İmalat sanayindeki istihdamın % 61.1'i KOBİ'lerde yer almaktadır.

- Yaratılan katma değerde ise KOBİ'lerin payı ise % 27.3'dür.

Görüldüğü gibi KOBİ'lerin ülkemiz işletmelerine oranı oldukça yüksek, istihdam oranı yüksek, toplam yatırım ve üretime oranları ise orta düzeydedir.

KOBİ'ler sadece ekonomik yaşamda değil sosyal yaşamda da önemli bir işlev üstlenmektedirler. KOBİ'ler geniş bir alana yayıldıkları için bölgesel gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, farklılıkların giderilmesinde, mülkiyetin geniş bir alana yayılmasında, istihdam olanağı yaratılmasında ve demokratik yaşamın desteklenmesinde oldukça önem taşımaktadır (Akgemci, 2001:1).

Tablo 2.2'de Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin ölçeksel dağılımı görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi, 1992-1997 yılları arasında Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Ayrıca bu KOBİ'ler arasında da 1 ile 9 işçi çalıştıran küçük işletmelerin ağırlıkta olduğu göze çarpmaktadır (en az %94,35 oranında). Yine istihdam olanakları ve

yaratılan katma değer açısından KOBİ'lerin önemli payı tablodaki rakamlardan anlaşılmaktadır (www.kobinet.org.tr).

Tablo 2.2.

Türkiye’de Kobilerin Yıllar İtibariyle İstihdam ve Yarattıkları Katma Değerlere Göre Dağılımı

		1-9	10-24	25-49	50-99	100-150	151-200	201-250	251-500	501+	Toplam
1992	İşyeri sayısı	94,35	2,07	1,96	0,71	0,29	0,14	0,09	0,23	0,17	100,00
	İstihdam	34,69	3,60	8,05	6,45	4,55	3,21	2,78	10,55	26,13	100,00
	Katma Değer	7,37	1,61	4,82	5,46	4,49	3,45	3,80	18,00	51,02	100,00
1993	İşyeri sayısı	94,71	1,75	1,89	0,70	0,29	0,15	0,09	0,24	0,16	100,00
	İstihdam	34,20	3,16	8,11	6,56	4,78	3,53	2,84	11,25	25,57	100,00
	Katma Değer	6,94	1,57	4,69	5,46	4,87	4,23	3,98	18,71	49,54	100,00
1994	İşyeri sayısı	94,89	1,63	1,86	0,69	0,30	0,15	0,09	0,22	0,17	100,00
	İstihdam	35,20	3,02	8,07	6,58	4,98	3,56	2,88	10,53	25,17	100,00
	Katma Değer	5,71	1,47	5,07	6,18	5,25	4,32	3,83	20,01	48,16	100,00
1995	İşyeri sayısı	94,88	1,76	1,80	0,67	0,29	0,14	0,08	0,22	0,16	100,00
	İstihdam	35,10	3,10	8,05	6,60	4,98	3,55	2,87	10,55	25,20	100,00
	Katma Değer	7,20	1,46	5,03	6,10	5,10	4,30	3,81	20,00	47,00	100,00
1996	İşyeri sayısı	94,75	1,91	1,75	0,66	0,32	0,13	0,07	0,24	0,17	100,00
	İstihdam	33,75	3,91	8,06	6,70	5,01	3,58	2,88	10,54	25,57	100,00
	Katma Değer	6,60	1,50	5,05	6,20	5,20	4,20	3,82	19,00	48,43	100,00
1997	İşyeri sayısı	94,41	1,89	1,87	0,83	0,32	0,18	0,09	0,23	0,18	100,00
	İstihdam	32,40	3,90	8,10	6,90	4,99	3,59	2,89	10,59	26,64	100,00
	Katma Değer	6,50	1,49	5,03	6,10	5,20	4,28	3,80	19,60	48,00	100,00

(<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>)

2.1.3. KOBİ'lerin Özellikleri

Ülkemiz ekonomisinde KOBİ'lerin önemli bir yere sahip olması bir tesadüf değildir. KOBİ'lerin ekonomide önemli olmasının nedeni, birçok durumda büyük işletmelerden daha fazla avantajlarının olmasıdır. Büyük işletmelerin çoğu önceden bir KOBİ iken kendilerini geliştirerek ve bu sayede büyümeyi sağlayarak bulundukları konuma gelmişlerdir.

Girişimciler açısından; büyük işletmelerle rekabet etmek konusunda, küçük bir işletmeye sahip olmanın iki temel avantajı vardır. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiye girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konusunda daha esnek olabilmektir. KOBİ girişimcileri, faaliyet gösterdikleri pazarı daha iyi tanıyabilen, değerlendirebilen ve pazardaki kişilerle daha yakın ilişki kurabilen kişilerdir. Özellikle müşteri ilişkilerindeki yakınlık, KOBİ'lere önemli bir üstünlük sağlamaktadır. Yine KOBİ'ler, üretim pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha fazla esnekliğe sahiptir. Bu esneklik dış çevredeki olası değişiklikler karşısında uyum sağlama şansını tanıdığı için, KOBİ'ler kriz gibi durumlarda olumsuzlukları daha az zararla geçiştirebilmektedirler.

Tüm bunların yanı sıra KOBİ'lerin büyük işletmelere göre sahip oldukları özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Akgemci,2001:15).

KOBİ'lerin avantajlı oldukları durumları şöyle sıralamak mümkündür.

- İşletmeler açısından büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa pazarın tepkisinin bilinmesinin zorunludur. KOBİ'ler bu konuda bilgi kaynağıdır.

- İşletme yönetiminde ihtiyaç duyulan çok yakın denetim KOBİ'lerde mevcuttur.

Ayrıca;

- Üretilen mal ve hizmetin pazarının sınırlı olması,
- El emeğinin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer alması,
- Üretilen mal veya hizmete olan talebin sınırlı olması,
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ve üretilmesi,
- Personel ile yakın ilişkilerin gerekli olması,
- Teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğinin gerekli olması,
- Yatırım yapılırken daha çok öz sermayeye ağırlık verilmesinin gerekli olması,
- Desteklenmeleri ile işsizliğin azalmasını sağlamaları,
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde kurulmasında,
- Ülke içinde farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunması açısından da KOBİ'ler gereklidir.

KOBİ'lerin dezavantajlarını da şöyle sıralamak mümkündür (Akgemci, 2001:16).

- Olumsuz rekabet koşullarından kolay etkilenmeleri,
- Genel yönetim yetersizliği,
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınması, orta ve alt düzey görevlilerin kararlara tam olarak katılımlarının sağlanmaması,
- İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edilememesi,
- Uzman bir finansman ekibi ya da departmanından yoksunluk,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama,

2.1.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'leri sadece bir grupta toplayarak incelemek oldukça zordur. Fabrikalardan el sanatkârlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar işletmeyi kapsayan heterojen bir yapı söz konusudur. Ayrıca geleneksel yöntemlerle çalışan işletmelerden modern işletmelere, bağımsız çalışanlardan uydu şirketlere, fason imalatçılara kadar çok geniş bir yelpaze yer almaktadırlar. Bu bakımdan bu işletmeler, değişik bakış açılarına göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bu bölümde KOBİ'lerin sınıflandırılmasında kullanılan kriterler, fonksiyonel ve işgören bakımından sınıflandırma metotları açıklanacaktır.

2.1.4.1. KOBİ'lerin Sınıflandırılmasında Kullanılan Kriterler

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, ülkemizde de KOBİ' lere ilişkin genelleştirilebilecek bir tanım bulunmamaktadır. Böyle bir ortak tanımlamayı güçleştiren birçok neden belirtilmektedir. Öncelikle, ülkenin gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflandırmanın yapılmasında önemli bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca, sınıflamada ve KOBİ' lerin tanımlanmasında hangi kriterin kullanılacağı önem taşımaktadır.

KOBİ' lerin sınıflandırılması ve ortak bir KOBİ tanımı yapılmasında kullanılan kriterlerin nitelik ve nicelik yönünden ayrımı yararlı olacaktır (Çelik ve Akgemci, 1998:73).

2.1.4.1.1. Nicel (Kantitatif) Kriterler

KOBİ' ler açısından nicel (kantitatif) kriterler aşağıdaki gibidir (Çelik ve Akgemci, 1998:73). :

- Çalışan kişi sayısı,
- Özsermaye,
- Çalışma sermayesi,
- Sabit sermaye,
- Aktifler toplamı,
- Enerji kullanımı,
- Makine parkı değeri,
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü,

- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
 - Belirli süre içinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı,
 - Belirli süre içinde yapılan satış değeri ve kar,
 - Belirli süre içinde kullanılan hammadde,
 - Yönetimin bağımlı veya bağımsız olması,
 - Sermayenin tek veya birkaç kişiye ait olması,
 - İşletmenin sahipliği ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi veya kişilerde olması,
-
- Kapasite (üretim hacmi),
 - Kullanılan alan,
 - Sipariş sayısı ve değeri,
 - Kapasite kullanım oranı,
 - Vardiya sayısı,
 - Katma değer,
 - Ödenen vergi miktarı,
 - Net servet,
 - Piyasa payı,
 - İhracatın satış miktarındaki payı.

2.1.4.1.2. Nitel (Kalitatif) Kriterler

Nitel (kalitatif) kriterler ise şöyledir (Çelik ve Akgemci, 1998:74):

- Girişimcinin işletmede fiilen çalışıyor olması,
- Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması, Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
- Uzmanlaşma ve işbölümü derecesi,
- Sermayenin sınırlı olması veya finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanamaması veya yetersizliği,
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- Yönetimin bağımlılık derecesi,
- Pazar payı,
- İşletmenin veya sahiplerinin, pazardaki etkinliği ve gücü,
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik derecesi ve mesleğine saygısı,
- Aile bireylerinin işletmede fiilen çalışması ve potansiyel katkılar: değerlendirilmesi,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği,
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik.

Ekonomi içindeki önemlerinin tüm kesimlerce kabul edilmesine rağmen ortak bir tanımlama yapmak için KOBİ' lerin sınıflandırılmasının bir yararı da her ölçek ve nitelikteki teşebbüslerin geliştirilmesi ve desteklenmesine yönelik tedbirlerin ve politikaların belirlenmesinde sağladığı kolaylıklardır. Bu tür bir sınıflandırma, farklı ölçeklerdeki işletmelerin farklı nitelikler taşıyan sorunlarının daha kolay teşhis edilebilmesi ve çözümler geliştirilmesinde de çok avantaj sağlayabilmektedir (Oktav ve diğerleri, 1990:1).

2.1.4.2. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma

KOBİ' ler fonksiyonlarına göre genellikle üç grupta toplanmaktadırlar (Dinçer, 1998:350):

1. İmalat İşletmeleri: Bunlar küçük çapta hammadde alarak işlerler veya tüketilir hale getirirler. Küçük ölçekte imalat yapan birçok işletme vardır. Örneğin; dondurmacılar, şekerciler, oyuncak imalatçıları, lokantalar, mobilyacılar vb. gibi.

2. Ticaret İşletmeleri: Bunlar genelde, doğrudan müşteriye satış yerine; perakendecilere mal vermektedirler. Uygulamada toptancı ve perakendeci olarak bulunabilmektedirler. Belli başlı örnekleri; bakkallar, kafeteryalar, eczaneler, vb. gibi.

3. Hizmet İşletmeleri: İmalat ve ticaret işletmeleri ile doğrudan tüketiciye hizmet eden işletmelerdir. İnsanların satın alma gücü arttıkça bazı hizmetleri kendisi yapmaktansa, satın almayı tercih eder hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak, günümüzde bu tür işletmeler hızla artmıştır. Örneğin; kuru temizleme, ayakkabı tamirciliği, kuaförler, oteller, seyahat acenteleri, bilgi: işlemciler, vb gibi.

2.1.4.3. İşgören Sayısı Bakımından Sınıflandırma

KOBİ' ler çalıştırılan işgören sayısı açısından dört grupta incelenmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998:72):

1. Esnaf İşyerleri: Ücretli işgören çalıştırmayıp, sadece işletme sahibi ve aile bireylerinin çalıştığı işletmelerdir.

2. Çok Küçük İşletmeler: 1-49 arasında işgören istihdam eden işyerleridir.

3. Küçük İşletmeler: 50-99 arasında işgören istihdam eden işletmelerdir.

4. Orta Ölçekli İşletmeler: 100-499 arasında işgören istihdam eden işletmelerdir.

Türkiye' de çok sayıda küçük işletme ile az sayıda büyük işletmenin varlığında dikkati çeken nokta, özellikle imalat sanayinde ortaya çıkan ikili yapıdır. Gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de küçük işletmeler genelde emek yoğun teknoloji kullanan ve finansal olanakları kısıtlı olan işletmelerdir. Büyük işletmeler ise, para ve sermaye piyasaları ile bütünleşmiş ileri bilgisayar destekli tasarım ve üretim yapabilen ve kısıtlı da olsa robot teknolojisi transfer edebilen işletmelerdir.

2.1.5. KOBİ'lerin Temel Sorunları

Günümüzde KOBİ'lerin başta finansal sorunlar olmak üzere yaşadıkları diğer sorunlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin daha az verimli olmalarına yol açmaktadır. Bu sorunlar incelendiğinde, bu kesimin öncelikle sosyal, ekonomik ve siyasi koşullar ile rekabet, teknolojik değişim, bölgesel

farklılıklar gibi faktörlere bağılı olarak kendi kontrolleri dışında oluşan şartlardan fazlasıyla etkilendiklerini görülmektedir (Ban ve Yörük, 2003:22).

Bu bölümde KOBİ'lerin sorunları: Yönetim Sorunları, Örgütlenme Sorunları, Üretim Sorunları, Pazarlama Sorunları ve Finansman Sorunları olmak üzere 5 başlık altında incelenecektir.

2.1.5.1. Yönetim İle İlgili Sorunlar

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, işletme yönetiminin bilgi, tecrübe ve eğitim yetersizlikleri bulunmakta ve bütün işletme fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yerine getirilmektedir. Bu durum, işletmenin yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Özellikle işletmedeki bütün fonksiyonların tek kişi tarafından yerine getirilmeye çalışılması, bu işletmelerin değişen pazar ve ekonomik şartlarda işletme yöneticisinin işini zorlaştırmaktadır. Bu şekilde yönetimde uzmanlaşmanın göz ardı edilmesi, modern işletmecilik ilkelerine uyumu zorlaştırmaktadır (Özdemir, 1990:76).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarılı olmalarını engelleyen diğer bir sorun ise, işletme sahiplerinin teknik ve üretim süreci konusunda yeterli tecrübeye sahip olmalarına rağmen, diğer işletme işlevleri konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmamaları ve bu konudaki eksikliklere yönelik bir çaba sarf edilmemesidir. Öte yandan, birinci yönetici durumundaki küçük ve orta boy işletme sahiplerinin çoğu kez ikinci yöneticiye sahip olmaması ve çalışanlara gerekli yetkiyi devretmemesi, işletmelerin esneklik ve canlılığının yitirilmesine neden olmaktadır (Oktav ve diğerleri, 1990:21).

Genellikle mahalli gelişmeleri ve küçük fırsatları izleyebilen ve mikro sorunların üstesinden gelebilen bu işletmeler, makro ekonomik gelişmeleri izleyememekte; dolayısıyla önlemlerin alınmasında geç kalınmaktadır. Yeterli bilgi, eğitim ve tecrübe eksikliği, bunda önemli ölçüde etkili olmaktadır. İşletmeyle ilgili tüm kararları alan, yönetim ve uygulamaya yönelik görev ve sorumlulukları üstlenen sahip ve yöneticiler, işletme ihtiyaçlarını doğru belirlemeli; gerekli kaynakları zamanında sağlamalı ve etkin kararlar verebilmelidir (Özdemir, 1997:79).

2.1.5.2. Örgütlenme İle İlgili Sorunlar

Organizasyon (örgütlenme), en yalın anlamı ile, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmaktır. Eğer kurulu bir örgüt düzeni mevcut ise, o zaman “yeniden örgütlenme” söz konusudur. Örgütlenme, “bir örgüt oluşturma” ya da, “örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen iş, kişiler ve işyerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması ve işlemlerin tümü” biçiminde tanımlanabilir. Yöneticinin, görevlerini eksiksiz olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri doğrudan kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu olacağını açık bir biçimde bilmesi gerekmektedir. Ayrıca, birlikte çalıştığı kişilerin ve grubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekmektedir. İşte, bu imkânların hepsi örgütlenme ile ilgilidir (Ertürk,1996:103).

KOBİ'lerin genelde, büyük işletmelere göre daha küçük bir örgütsel yapıya sahip olmalarından dolayı, işbölümü uygulaması daha kolay olabilir. Bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bundan dolayıdır ki, KOBİ'lerde kimin ne yapacağı, kimden emir alıp-kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Bu da, olumlu bir etken olarak göze çarpmaktadır. Ne var ki,

küçük işletmelerde formel yapılanmaya yeterince önem verilmemektedir. Çünkü yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1991:120).

Uzmanlaşmaya gelince KOBİ'lerde örgüt amaçlarını gerçekleştirecek işler, rasyonel bir takım kriterlere göre parçalara ayrılmalı ve herkes kabiliyetli olduğu işte derinlemesine uzmanlaşmaya çalışmalıdır. Ne var ki, kimi zaman yapılacak örgüt içi yer değiştirmeler veya etkin rotasyonlarla, olumsuz koşullarda karşılaşılabilecek birçok sorun giderebileceği gibi, motivasyonel bir yapı da kurulabilecektir. Burada, yönetim biçimi ve liderlik tarzı önemlidir. Herhangi bir örgütün koordineli bir biçimde faaliyetini sürdürebilmesi için iyi bir biçimde yönetilmesi gerekir. Bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak, burada herhangi bir kimsenin bu pozisyonu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bizim konumuz açısından anladığımız yönetici "Lider" yöneticidir. Yönetici lider, başında bulunduğu organizasyonu yöneten, ileriye götüren ona öncü olan kişidir (Akgemci, 2001:25).

Araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda etkin bir önder ve iyi bir lider olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Girişimci tarafından seçilen liderlik biçimi ve yönetimi, onun yönetici olarak etkinliğini de geniş ölçüde etkileyecektir. KOBİ'lerde uygun bir liderlik biçiminin seçilmesi, aynı zamanda işletme sahiplerinin amaçlarının gerçekleşmesine de yardımcı olacaktır (Alpugan, 1994:167).

Türkiye'deki KOBİ'ler, ekonomik, politik ve sosyal alanlarda taşıdıkları öneme uygun olarak, genel politika ve stratejilerini belirlemek durumundadırlar. Bu işletmeler, kendilerini ekonominin kamburu olarak değil, tam tersine ekonominin yenilikçi, rekabetçi ve aktif unsuru, sınıflar arasında sosyal geçişin sembolü ve demokrasinin garantisi olarak kabul etmelidirler.

KOBİ'ler örgütü, bu işletmelerin yukarıdaki niteliklerini yansıtabilecek içeriğe sahip politika ve stratejileri türetmelidir (Müftüoğlu,1991:284). Bu da, KOBİ'lerin çözmeleri gereken en önemli sorunlardan biridir. Sonuç olarak, KOBİ'ler sorunlarını çözümleyebilecek örgütlenme modelleri (örneğin; kooperatifleşme) hakkında bilinçlendirilmelidirler.

2.1.5.3. Üretim İle İlgili Sorunlar

Küçük ve orta işletmelerin önemli sorunlarından birisi de üretim ile ilgilidir. Her şeyden önce küçük ve orta ölçekli işletmelerin hammadde bulma konusunda ciddi sorunları vardır. Özellikle bu işletmelerdeki finans zorluğu, ucuz ve kaliteli hammadde teminini kısıtlamakta ve bu durum sonucu bu işletmelerde üretim düşük olmakta ve ürünlerin kalitesi etkilenmektedir. Bu etkilenme sonucu ürettiği ürünü pazarlayamayan kâr sağlayamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler hammadde piyasasına giremeyecek veya hammadde alamayacak ve böylece üretim tekrar düşecektir (TÜİK, 1997:38).

Hammadde yetersizliği yüzünden işletmeler düşük kapasiteyle çalışmaktadırlar. Küçük Boy İşletmeler girdilerini büyük ölçüde yerli üreticilerden sağlarken Orta Boy İşletmeler arasında dış kaynaklı girdilere bağımlı olan işletme sayısı Küçük Boy İşletmelere göre daha fazladır (Çetin, 1996:162).

Hammadde ile ilgili diğer bir sorun ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin küçük miktarlardaki hammadde ve malzeme siparişlerinin üretici işletmelerce unutulmaları ya da satış politikaları gereği önemsenmemeleridir. Ayrıca, kullandıkları hammadde, malzeme ve yarı mamullerin kontrollerinin yapılması ve analiz edilmesi için gerekli teknik imkanlara sahip olmamaları, yeterli miktarda ve girdi temin edilmemesi üretimin aksaması ve dolayısıyla ihracat imkanlarının zamanında ve gerektiği gibi değerlendirilmemesi de

önemli sorunlar arasında sayılabilir (TÜGİAD, 1995:60).

Üretimde karşılaşılan bir diğer sorun da teknolojiden kaynaklanmaktadır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki etkinliğinin artması, işletme bazında yeni örgütsel düzenlemelere gidilmesi ve değişen tüketici talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya kavuşturulması, bu dönüşümün en temel özelliklerindendir. Tüketici talebi artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Çelik ve Akgemci, 1998:80).

KOBİ'lerin üretim işlevine ilişkin sorunlarından sonuncusu da, fason üretim planında karşılaşılan güçlüklerdir. Fason imalat, bir ana işletme (büyük işletme) ile taşeron işletmeler (küçük işletmeler) arasında gerçekleşmektedir. Ana işletme, aldığı bir sipariş için gerekli olan işin bir bölümünü, ya da tamamını bir başka bağımsız işletmeye (taşerona) yaptırmaktadır. Ancak, bu ilişki bazı durumlarda bir bağımlılık ilişkisine dönüşmektedir. İşte, Türkiye'deki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından biri de bu konuda yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ'ler arasında işbirliği ihtiyacını da gündeme getirmektedir (Özgen ve Doğan, 1998:4).

2.1.5.4. Pazarlama İle İlgili Sorunlar

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için ürettiği mal ve hizmetlerin satılması ve bu satışları devamlılığının sağlanması gerekir. Ancak, mevcut şartlarda bu işletmelerin çoğu ürettikleri malları satamamakta, bu nedenle genellikle atıl kapasite ile çalışmaktadır. Bu durum da kıt olan kaynakları israf edilmesine neden olmaktadır.

Pazarlama sorunlarının diğerk bir kaynağı ise bu işletmelerin pazar araştırmalarını gerekli şekilde yapmamalarıdır. Çünkü KOBİ'lerin pazar araştırması yapma imkânları yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, bu işletmeler pazarda oluşan değişimlerden zamanında haberdar olmamakta ve talepteki değişimler karşısında esnek olmadıklarından hata yapma ihtimalleri artmaktadır.

Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama sorunları incelendiğinde bu işletmelerin pazarlama sorunlarının genel ekonomiden ve işletme bünyesinden kaynaklandığı görülmektedir.

İşletmenin bünyesinden kaynaklanan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sarıaslan, 1994:58):

- İşletme yöneticisinden kaynaklanan sorunlar,
- Pazar araştırmasına gerekli önemin verilmemesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve bilgi eksikliği,
- Yeni pazarlara girişlerin zor olması
- Pazarlama giderlerinin yüksekliği,
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında işbirliğinin yeterli düzeyde olmaması

TOBB'un 507 işletmede yapmış olduğu ankette işletmelerin pazar dağılımları aşağıdaki gibi tespit edilmiştir (TÜGİAD, 1995:68)

Tablo 2.3.
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Pazarları

PAZARIN TÜRÜ	İŞLETME SAYISI	%
Mahalli Pazar (1)	39	7.7
Bölgesel Pazar (2)	82	16.2
Ülke Geneli (3)	190	37.5
Dış Pazar (4)	34	6.7
Kombinasyonlar		
(2+4)	(7)	(1.4)
(3+4)	(135)	(26.6)
Diğer Kombinasyonlar	(20)	(3.9)
Toplam	507	100

(TÜGİAD, 1995:68)

Yukarıdan sıralanan sorunların çözülebilmesi için KOSGEB gibi bazı meslek kuruluşlarımızın bu konuda bilgileri araştırılmalı, pazar etütleri yapılmalı, teknik kadro ve organizasyonlar devletçe desteklenmeli, üniversitelerimiz bünyesinde KOBİ'leri destekleyici ortak proje üretilmesi çalışmalarına ağırlık verilmelidir.

KOBİ yönetimleri, ölçekleri oranında büyük işletmelerde olduğu gibi pazarlama departmanları oluşturup, burada amaca yönelik planlar hazırlayarak, etkinlik hedefleyebilmelidirler. Pazarlama örgütünde yer alan işgörenlere kararları doğrudan alıp, uygulama serbestisi tanınması bu etkinliği olumlu yönde etkileyebilecektir (Akgemci, 2001:31).

2.1.5.5. Finansal Yönetim İle İlgili Sorunlar

Bilindiği gibi, KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri de finansman sorunudur. Finansman güçlüğü KOBİ'ler için çoğu kez daha

kuruluş aşamasında başlamakta ve yaşamları boyunca da faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu sorunların büyük bir kısmı, işletme yöneticilerinin yönetsel yeteneklerinin, özellikle de finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin hemen hepsinde, sahip/yöneticiler teknik kökenli olduğundan, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahiptirler. Bu tür bilgileri, uzman kişilerden sağlama istek ve imkânları da sınırlıdır (Özgen ve Doğan, 1998:5).

KOBİ'lerin sermaye piyasalarından yararlanamamaları yalnızca menkul kıymet ihracı hususuyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda risk sermayesi ve finansal kiralama gibi mali enstrümanların da fazla yaygınlaşmamasını doğurabilmektedir. Ülkemiz açısından bir diğer sorun da risk sermayesinde yaşanmaktadır. Risk sermayesinin gelişmemesinin en önemli iki nedeni vardır. Bunlardan biri ekonomik yapıdır. Büyük oranlarda risk içeren bu modelin yaşama geçirilmesi için devlet desteği beklenmektedir. Yüksek faiz oranları, yüksek enflasyon, para piyasalarındaki ani değişiklikler, risk sermayesiyle ilgili çalışmaların ertelenmesine neden olmaktadır. Bir diğer nedense risk sermayesi projesinin yönetimini üstlenecek olan şirketin kurulmasında ortaya çıkan sorunlardır (Çetin, 1996:166).

KOBİ'lerin karşılaştıkları finansman sorunlarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

2.1.5.5.1. Öz Sermaye Yetersizliği

Küçük ve orta ölçekli işletmeler kuruluş aşamasında başlangıç sermayelerinin ne olacağı, bunun hangi yöntemle belirleneceği konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Bu bilgilerin hangi kişi ya da kuruluşlardan sağlanacağı konusunda yetersiz kalmaktadırlar. Özellikle finansman

konularında uzman kişi ya da kuruluşlara başvurma konusunda da fazla istekli davranmamaktadırlar. Henüz işin başındayken yatırım aşamasında gerekli bilgi alışverişinin sağlanamaması ve yatırım etütlerinin yeterince yapılamaması, bir takım altyapı eksiklikleri, gerekli devlet desteklerinin elde edilememesi, piyasaya yeni girecek girişimcileri engellemektedir. Nitekim KOSGEB tarafından yapılan bir araştırmaya göre küçük işletmelerin %30'nun, orta ölçekli işletmelerin ise %48'inin yatırım etütlerini yaptıkları görülmektedir. Ayrıca, sabit sermaye yatırımı ve işletme sermayesi tutarından oluşan ilk yatırım tutarı yalnızca sabit sermaye yatırım miktarı olarak algılandığı için, işletmenin hemen kuruluşundan sonra işletme sermayesi ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazar talepleri ile birlikte teknolojik değişmelere uymak zorunda olmaları, bu işletmelerin öz sermaye ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Özellikle bu işletmelerin sermaye piyasasından yararlanma olanaklarının sınırlı olması bu işletmelerin öz sermaye ihtiyaçlarını arttırmaktadır (Oktav ve diğerleri, 1990:22).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, genelde başlangıç sermayesinin önemli kaynağı kişisel tasarruflar olmaktadır. Öz sermaye finansmanında önemli ikinci kaynak ise, akraba ve arkadaşlardan sağlanan fonlardır. Nitekim İstanbul Ticaret Odası'nın (İTO) yaptırmış olduğu çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde para darlığı ile karşılaşanlar, sorunu çözümlemede birinci sırada akraba ve arkadaşlardan borç almayı %46.3, ikinci olarak banka kredilerinden yararlanmayı, %30.6'sı, üçüncü sırada iç borçlanmaya %19.2, dördüncü sırada %3.9 ile sermaye artışına gitmeyi tercih etmektedirler (Uludağ ve Serin, 1991:77).

Kuruluş aşamasında yeterli öz kaynaklarla donatılmayan ve aynı zamanda yabancı kaynak bulmada zorlanan küçük ve orta ölçekli işletmelerin, başarı ve kârlılık potansiyelleri çok yüksek olsa dahi kredi

kurumları genellikle kurulmuş ve bilânçoları sağlam olan işletmeleri tercih etmemektedirler. Bu ise bu işletmelerin daha işin başında yabancı kaynak sıkıntısıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bunun sonucunda bu işletmeler, pazarda ve genel ekonomik koşullardaki gelişmeler karşısında, kaynak sıkıntısı içersine düşmekte, ağır sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

2.1.5.5.2. İşletme Sermayesi Yetersizliği

İşletme sermayesi; işletmenin kısa süreli, normal olarak bir hesap döneminde paraya çevrilebilir ekonomik değerlere yaptığı yatırım olarak tanımlanır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyete geçirilmesi için sabit tesislerini tamamlamış olmaları veya sabit tesisle ilgili tüm sorunlarını çözmüş bulunmaları yeterli değildir. İşletmenin faaliyete geçirilmesi için işletme sermayesi ihtiyacının da karşılanması gerekmektedir. Ancak, bu işletmelerde kuruluş aşamasında yatırım tutarı belirlenirken işletme sermayesi ihtiyacı göz ardı edilmektedir. Güçlkle sağlanabilen sağlanan sermayenin büyük kısmı sabit varlıklara yatırılmakta işletmenin yürütülebilmesi için gerekli işletme sermayesi ihmal edilmektedir. Oysa bir yatırımın başarısı, yatırım tutarının optimal bir şekilde belirlenmesi, söz konusu tutarın sabit ve dönen varlıklar arasında dengeli olarak dağıtılmasına da bağlıdır (Alpugan, 1994:103).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, işletme sermayesi ihtiyaçlarını çoğu kez kendi sınırlı imkânları ile çözemediklerinden, çeşitli kaynaklarda borçlanma yoluna gitmektedirler. Ancak bu işletmeler ihtiyaç duydukları kredileri finansal piyasalarda ya hiç ya da yeterli miktarda bulamamaktadırlar. Çünkü öz sermayeleri yeterli olmayan bu işletmelerden ticari bankalar, kredilendirme için büyük oranlarda ipotek ve kefalet biçiminde, teminat istemektedir. Ayrıca bu zor koşulları bazı işletmeler karşılayabilse dahi, sağlanan kaynakların finansman maliyetleri oldukça yüksek olmaktadır. Bu nedenle ticari bankalar, KOBİ'lere kredi vermede imkansız davrandıkları gibi,

bu işletmeler de bankalara başvurmaktan sakınmaktadırlar. Bankalar, riskli gördükleri KOBİ'lere ancak ağır teminatlar almak suretiyle, çoğunlukla da gayrimenkul ipoteği yoluyla kredi vermektedirler.

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle kısa vadeli finansman sorunlarının çözümü için başvurdukları banka sisteminde çeşitli sorunlarla karşılaşmış oldukları görülmüştür. Bu sorunlar ise aşağıdaki gibidir (İTO, 1991:97).

Tablo 2.4.
KOBİ’lerde Kısa Vadeli Finansman Sorunlarının Dağılımı

	Küçük %	Orta %	Büyük %	Tüm işletmeler
Yetersiz İşletme Sermayesi	19.7	17.4	18.9	18.9
İşletme Kredisi Teminatında Güçlükler	14.3	12.6	4.4	11.6
Banka Kredilerinin Pahalı Olması	26.5	25.1	37.8	28.6
Piyasada tahsilatta karşılaşılan güçlükler	32.0	36.2	26.7	32.1
Dış Pazarların Durumu	2.7	1.4	1.1	1.8
Resmi Kur. Tahsilatta Karşılaşılan Sorunlar	1.4	2.5	6.7	3.0
Diğer	3.4	4.3	4.4	4.0
Toplam	100	100	100	100

(İTO,1991:97)

Tablo 2,4.’ten de görüleceği üzere, küçük işletmelerin %19.7’si, orta boy işletmelerin %17.4’ü yetersiz işletme sermayelerinden şikayet etmektedirler. Ayrıca “işletme kredisi teminindeki güçlüklerin” büyük işletmeler karşısında KOBİ’lerde önemli derecede belirgin olduğu, küçük işletmelerin %14.3’ünün, orta ölçekli işletmelerinde %12.6’sının da kredi temininde güçlüklerle karşılaştığı görülmektedir. Kredi maliyetlerinin yüksekliğinden küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaklaşık ¼’ü etkilenmekte ve

alacakların tahsilâtında karşılaşılan güçlüklerin ise küçük ve orta ölçekli işletmelerde önemli boyutlara ulaştığı gözlenmektedir.

Kuruluş aşamasında yeterli işletme sermayesi ile donatılmayan aynı zamanda yabancı kaynak bulmada zorlanan küçük ve orta ölçekli işletmeler, pazarda ve genel ekonomik koşullar karşısında, işletme sermayesinin ağır sonuçlarına katlanmak zorunda kalmakta ve mevcut kapasitelerini artırma ve modernizasyon için gerekli atılımlarda bulunulması doğrultusunda önemli sorunlarla karşılaşmaktadır.

2.1.5.5.3. Kredi Temininde Karşılaşılan Güçlükler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman konusunda diğer önemli sorunlarından birisi de kredi temini ile ilgili sorundur. Bu işletmeler kredi temininde en çok teminat gösterememe sorunuyla karşılaşmakta ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak için başvurdukları kredi kuruluşunun, kredinin verilebilmesi için istediği ipotek veya kefaleti karşılayamamaktadır. Bankaların sıfır riskle çalışmak istemesi nedeniyle, bazen kredinin iki üç katı kadar teminat talep edilmektedir. Büyük işletmeler aldıkları krediye karşılık teminat olarak varlıklarını gösterirken küçük işletmelerde genelde kişisel mal varlıkları teminat alınmaktadır. İflas halinde ise küçük işletme sahibi tüm mal varlıklarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Bu durum küçük işletmeleri kredi ile finansman karşısında ürkek davranmasına neden olmaktadır. Bütün bu olanlar kredi için müracaat edenlerde kredi kurumlarına karşı bir güvensizlik oluşturmakta, bu durum banka kredilerinden yeterince yararlanamayan küçük ve orta ölçekli işletmeleri tefecilerden borçlanmaya itebilmektedir. Zaten yeterli olmayan öz sermaye ile çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler böylece borçlanmaktan korkmakta ve işletme faaliyetlerinin geliştirilmesini engellemektedir. Ayrıca bu zor şartları bazı işletmeler karşılasa bile sağlanan kaynakların finansman

maliyeti yüksek olmaktadır. Çünkü kredi talep hacimleri küçük ve riskleri fazla olduğu için bankalar kredi işlem maliyeti yüksek olduğu gibi verilen kredinin faizi de yüksek olmaktadır. Diğer yandan bankaların ellerindeki fonların büyük bir kısmı hazine bonosu gibi cazip araçlara gitmekte geri kalan kısım ise büyük iş yapan holding ve şirketlere yönelmektedir (Sarıaslan, 2002:66).

Kredi temin edilmesinde karşılaşılan güçlüklerden bir diğeri ise, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genelde finansman ve muhasebe konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, bir bankada kredi alabilmek için gerekli olan fizibilite etüdü, finansal plan gibi işleri yapmalarını engellemekte, bunları yapabilecek uzmanları istihdam edebilmek ise, kısıtlı bütçeleri sebebi ile pek mümkün olmamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, faaliyetlerinin genişlemesini, teknolojiyi yakın takip edebilmelerini sağlamak amacıyla, kredi temininde karşılaştıkları bu güçlükleri yenmesine yardımcı olmak, ekonominin canlanmasına katkıda bulunacağı gibi bunun yanında küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomide gerekli fonksiyonları yerine getirmesine de yardımcı olacaktır.

2.1.5.5.4. Sermaye Piyasasında Fon Elde Etmede Karşılaşılan Güçlükler

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye piyasasında fon sağlayamamalarının nedenleri şunlar olabilmektedir (Aypek, 1998:78):

- Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik kurumların azlığı,
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve idari güçlükleri nedeni ile var olan kurumların sağladığı kredilerden faydalanmamaları,

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin var olan kredi imkânlarını yeterince değerlendirememeleri

Bu nedenler de göstermektedir ki, sermaye piyasasını yeterli derinlik ve genişliğe ulaşmadığı ve bu nedenle finansal aracı kurumların ve tasarruf sahiplerinin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye piyasasından kaynak sağlam aracı olan menkul kıymetlere itibar etmemeleri nedeniyle, sermaye piyasasında fon temini hemen hemen imkânsızdır.

Türkiye’de ise küçük ve orta ölçekli işletmelerin sermaye piyasasından fon elde etmesi, mevcut Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde, hemen hemen hiç mümkün olmamaktadır. Çünkü SPK halka açılacak şirketlerde birtakım şartlar aramakta ve bu şartların küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından yerine getirilmesi de pek mümkün değildir. Her ne kadar sabit sermaye yatırım araçları ile ön finansman sağlayan factoring şirketleri bulunuyorsa da küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu konulardaki bilgi eksikliği, taleplerinin küçüklüğü ve maliyetlerinin yüksekliği, söz konusu bu şirketlere olan ilgiyi azaltmaktadır. Para ve sermaye piyasalarının küçük ve orta ölçekli işletmeler aleyhine işleyen bu mekanizmanın sonucu olarak, bu işletmelerin kredilerden aldıkları pay Türkiye’de %4 civarında kalmıştır. Diğer ülkelerde bu pay %42, Japonya’da %50, G.Kore’de %47, Singapur’da %27, Hindistan’da %15 dir (Sarıaslan, 1996:43)

Türkiye’de fon sağlayacak finansal kurumların yetersizliği, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yatırımlarını genişletmesine ve böylece kapasite arttırmasına gitmelerine engel olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE ORTADOĞU SANAYİ VE TİCARET MERKEZİNDEKİ (OSTİM) KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde makine imalatı sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize verdikleri önem ile kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında neler yaptıklarının tespiti ve bu tespite yönelik bir takım önerilerin geliştirilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde işletmelerin çevresindeki belirsizlik ve teknolojik değişimler işletmeleri beklenmedik tehlike ve fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Diğer taraftan küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan acımasız rekabet işletmelerin krizle karşılaşma risklerini oldukça artırmaktadır.

Araştırma, işletmelerin olası bir krize hazır olup olmamalarının işletmelerin temel amaçlarından biri olan yaşamlarını devam ettirmeleri açısından önemini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

OSTİM' deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz yönetimi uygulayıp uygulamadıklarının ortaya konulması açısından önemlidir. Yine bu konuda OSTİM' de daha önce bir araştırma yapılmamış olması açısından da araştırmamız önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları ve sonuçlarının, gerek OSTİM’deki küçük ve orta ölçekli işletmelere yön vermesi açısından ve aynı konuda araştırma yapacak araştırmacılara veri oluşturacak olması bakımından önemlidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi; kuramsal çerçeve, hipotezler, kapsam ve sınırlılıklar, veri toplama yöntemi ve aracı ve verilerin analizi ve yorumu şeklinde beş alt başlıktan oluşmaktadır.

3.3.1. Kuramsal Çerçeve

Araştırmanın Modeli; araştırmada, tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler elde etmek için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama Modeli; geçmişte ya da o anda varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyen, tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan her neyse onları değiştirme ve etkileme çabası bu modelde yoktur. Bilinmek istenen şey meydandadır. Amaç o şeyi doğru bir şekilde gözlemleyip belirleyebilmektir. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 1999:115). Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde makine imalatı sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin kriz algılamaları, kriz yönetimi konusunda ne gibi çalışmalar yaptıkları ve bunun sonucunda krize ne derecede hazır olduklarını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma, bir alan araştırmasıdır.

Araştırma, evrenden seçilen örneklem grubu üzerinde yapılmıştır. Bu modele uygun olarak yapılan, sosyal bilim araştırmalarında istatistiksel işlemlerden de yararlanmak mümkün olmuş, genelde veri toplamada; anket ve görüşme tekniklerinden faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün

belirlenmesinde aşağıdaki istatistiksel formülden yararlanılmıştır. Örneklemin, evrenin tamamını temsil etmesi özellikle düşünülmüş ve güvenilirliğine bakılmıştır. Bunun nedeni, eğer örneklemin temsil yeteneği bulunmazsa, örnekleme hatası var demektir. Örneklemimiz, 700 kişilik evrende, 0.05 anlamlılık düzeyinde (%95 güvenilirlik seviyesi), 100 kişi ile anket çalışması yapılarak, $\pm$ %9'luk örnekleme hatası ile tolerans gösterilebilir bir seviyede gerçekleşmiştir.

$$n = \frac{\frac{t^2 * p * q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} * \left(\frac{t^2 * p * q}{d^2} - 1 \right)}$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: Kitle büyüklüğü

t: %99 güven için 2,576, %95 güven için 1,960, %90 güven için 1,645

p: Dağılım oranı, aksi belirtilmedikçe 0,50 alınır

q: 1-p (aksi belirtilmedikçe 0,50 alınır)

d: hata payı

N: 700

t: 1,960

p: 0,50

q: 0,50

d: 0.09

$$n = \frac{\frac{1,960^2 * 0,5 * 0,5}{0,09^2}}{1 + \frac{1}{700} * \left(\frac{1,960^2 * 0,5 * 0,5}{0,09^2} - 1 \right)} \quad n=100$$

3.3.2. Hipotezler

İşletmelerin en önemli giderlerini çalışanlarına ödenen ücretler oluşturmaktadır. Çalışan insan kaynağının niteliği arttıkça kendisine ödenen ücretlerde de bir artış söz konusu olmaktadır. İşletme yöneticileri ya da sahipleri işletmedeki insan kaynağını önemli bir maliyet unsuru olarak gördüklerinden işletmenin zora düştüğü durumlarda bu önemli maliyetlerden kurtulabilmek için işten çıkarma yoluna başvurabilmektedirler. OSTİM’de faaliyet gösteren işletmelerin de böyle bir yola başvurup başvurmadıkları çalışmamızda araştırılmış ve bu konuda kurulan bir hipotezle yola çıkılmıştır. İşletmelerde uzun süre faaliyet göstermek, belli konularda birikim sağlamayı da getirecektir. Deneyim işletmelerde de başarı için önemli bir unsurdur. İşletmelerin yaşamları boyunca geçirmiş oldukları olumlu ya da olumsuz deneyimler onların daha etkin ve verimli çalışmaları için birtakım sistemler kurmalarını da sağlayacaktır. İşte, uzun vadeli planlama yapmak, kriz yönetim sistemleri oluşturmak vb. oluşumlar işletmenin temel amacı olan yaşamını devam ettirmenin yanı sıra, büyümeyi, ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmeyi ve sürdürülebilir bir rekabeti yakalamayı da sağlayabilecektir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir.

H₁:İşletmeler, faaliyet süreleri artıkça krizden çıkış için işçi çıkarma yöntemini benimsemektedirler.

H₂: İşletmelerin faaliyet süreleri artıkça kriz sonrası durum analizi yapma oranları artmaktadır.

H₃: İşletmelerin faaliyet süreleri artıkça uzun vadeli planlama yapma olasılıkları artmaktadır.

3.3.3. Kapsam ve Sınırlılıklar

Çalışmada kriz ve kriz yönetimi ile ilgili literatürde yer alan kavramlardan detaylı olarak bahsedilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular anket tekniği sonucu elde edilen bulgularla sınırlıdır. Anket formunun hazırlanmasında konu ile ilgili kaynaklardan ve daha önce bu konuda çalışmış olan araştırmacıların formlarından yararlanılmıştır.

OSTİM Sanayi Bölgesi, içerisinde birçok küçük ve orta ölçekli işletmeyi barındıran bir sanayi bölgemizdir. Ankara'nın da sanayi bölgesi olarak nitelendirilmesinin temel sebebi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin hepsinin bu bölgeye toplanmaya çalışılması ve bu projenin hayata geçirilmeye başlanmış olunmasıdır. Araştırma Ankara-OSTİM sınırları içerisinde makine imalatı sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmamızda kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerinde durularak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize ne derece hazır olduklarının tespitine çalışılmıştır. İşte bu noktadan hareketle içinde birçok küçük ve orta ölçekli işletmeyi barındıran OSTİM Sanayi Bölgesi hedef olarak alınmıştır. OSTİM Sanayi Bölgesinde KOBİ tanımı ölçütlerine uyan ve makine imalatı sanayinde faaliyet gösteren 700 tane işletme bulunmaktadır. Örneklem hesaplama formülünden yararlanılarak bulunan örneklem sayısı doğrultusunda 100 işletme ve bu işletmelerin sahipleri veya yöneticileri üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme olarak 100 işletme seçilmiş ve anket çalışması bu işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın amaçları doğrultusunda bilgi toplamak maksadı ile anket kullanılmıştır. Anketteki soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını saptamak ve gerekli düzeltmeleri yapmak amacıyla anketimiz öncelikle 30 kişilik pilot bir gruba uygulanmış, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra deneklere uygulanmıştır.

Anketin uygulanması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anketler doldurulmadan önce araştırmacı tarafından anketin amacı ve nasıl doldurulacağı ankete katılan işletme sahiplerine tek tek anlatılmış ve anketler toplanmıştır.

Anket benzer çalışmalardan yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmış olup uzman kişilerin yardım ve tavsiyelerinden faydalanılmıştır. Anket hazırlanmadan önce araştırmacı tarafından geniş bir literatür taraması yapılmış, bu araştırmaya benzer diğer araştırmaların veri toplama araçları incelenmiştir. Anket hazırlanırken, anket sorularının kolay anlaşılabilir ve net olmasına dikkat edilmiştir. Ankette teknik terim ve kısaltmalardan kaçınılmıştır. Ankette çok detaylı verilerin elde edilmesi için de yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracımıza yansız, doğru ve samimi cevaplar verildiği varsayılmıştır.

Veri toplama aracı dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde işletmelerin kaç senedir faaliyet gösterdikleri, faaliyet konuları ve personel sayılarını tespit etmek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde kriz öncesi işletme yapılarına ilişkin bilgilere ulaşabilmek maksadıyla hazırlanan 14 tane soru bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde kriz anında işletmelerin yaptıkları çalışmaları görmek amacıyla hazırlanan 14 adet soru yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölümde ise kriz sonrası işletmelerin ne gibi çalışmalar yaptıklarının tespitine yönelik 4 adet soru bulunmaktadır.

3.3.5. Verilerin Analizi ve Yorumu

Verilerin analizinde aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır:

- İstatistiksel analizler SPSS 9 istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır.
- Anket analizinde tamamlayıcı istatistik uygulanmış ve değişkenlerin frekans ile yüzdeleri belirtilmiştir.
- Değişkenler arasında anlamlılık testleri uygulanmıştır.
- Çapraz tablolama tekniği uygulanırken ki-kare analizleri yapılmıştır.
- Ki-kare bağımsızlık testinin kullanılmadığı durumlarda bulguların yorumunda frekans ve yüzdelerden faydalanılmıştır.
- Anlamlılık testlerinde anlamlılık değeri tek yönlü olarak $p=0,05$ alınmıştır.
- %95 kabul bölgesi %5 ise red bölgesi olarak değerlendirilmiştir.

3.3.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen analizler sunulmuş ve tablolar biçiminde bu analizlerin yorumu yapılmıştır.

3.3.6.1. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YAPILARINA İLİŞKİN BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde işletmelerin kriz öncesi yapılarına ilişkin araştırma sonucunda elde edilen analizler ve yorum yapılmıştır.

Tablo 3.1.

İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	32	32,0
	10 – 19 yıl arası	38	38,0
	20 yıl ve daha fazla	30	30,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 3.1. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %32'si 10 yıldan az süredir, %38'i 10 – 19 yıl arası süredir, %30'u 20 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.2.
İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	45	45,0
	10 – 19 arası	30	30,0
	20 ve daha fazla	25	25,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 3.2. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %45'inde 10'dan az personel, %30'unda 10 – 19 arası personel, %25'inde 20 ve daha fazla personel çalışmaktadır.

Tablo 3.3.
İşletmelerin Ana Amaçlarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmenin ana amacı nedir?	Yaşamı sürekli kılmak	36	36,0	41,4
	Karlılık	22	22,0	25,3
	Tüketici tahmini	5	5,0	5,7
	İstikrar	4	4,0	4,6
	Büyüme	18	18,0	20,7
	İhracat	2	2,0	2,3
	Toplam	87	87,0	100,0
Cevap yok		13	13,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.3. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %36'sının ana amacı yaşamı sürekli kılmak, %22'sinin karlılık, %18'inin büyüme, %5'inin tüketici tahmini, %4'ünün istikrar, %2'sinin ihracattır.

Tablo 3.4.**İşletmelerin Yapılarına Göre Dağılımı**

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmenin yapısı nedir?	Teknoloji yoğun	12	12,0	12,2
	Emek yoğun	86	86,0	87,8
	Toplam	98	98,0	100,0
Cevap yok		2	2,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.4. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %86'sı emek yoğun, %12'si teknoloji yoğun yapıdadır.

Tablo 3.5.**İşletmelerin Planlama Yöntemlerine Göre Dağılımı**

İşletmedeki Planlama Yöntemleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Uzun vadeli planlama yapıyor mu?	58	58,0	42	42,0	100	100,0
Orta vadeli planlama yapıyor mu?	20	20,0	80	80,0	100	100,0
Kısa vadeli planlama yapıyor mu?	25	25,0	75	75,0	100	100,0

Tablo 3.5. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %58'inde uzun vadeli planlama, %25'inde kısa vadeli planlama, %20'sinde orta vadeli planlama yapılmaktadır.

Tablo 3.6.**İşletmelerin Kriz Rehberi Olup Olmadığına Göre Dağılımı**

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz (el kitabı) var mı?	Evet	3	3,0	3,0
	Hayır	96	96,0	97,0
	Toplam	99	99,0	100,0
Cevap yok		1	1,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.6. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %3'ünde kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberi (el kitabı) bulunmaktadır.

Tablo 3.7.**Kriz Rehberi Olan İşletmelerin Rehberde Yer Alan Bilgilere Göre Dağılımı**

		Sayı	Yüzde
Kriz rehberinde hangi bilgiler yer alıyor?	Eylem planı	3	100,0

Tablo 3.7. incelendiğinde, kriz rehberi bulunan işletmelerin tamamında bu rehberde eylem planı yer almaktadır.

Tablo 3.8.

İşletmelerin Kriz Öncesi Planlamada ve Kriz Anında Karar Alma Tekniklerinden Yararlanıp Yararlanmamalarına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?	Evet	7	7,0	7,1
	Hayır	92	92,0	92,9
	Toplam	99	99,0	100,0
Cevap yok		1	1,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.8. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %7'si kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmıştır.

Tablo 3.9.

Karar Alma Tekniklerinden Yararlanan İşletmelerin Hangi Tekniklerden Yaralandıklarına Dair Dağılım

		Sayı	Yüzde
Kriz konusunda hangi tekniklerden yararlandınız?	Beyin fırtınası	3	42,9
	Hiyerarşik analitik proses	1	14,3
	Sezgilere göre karar alma	3	42,9
	Toplam	7	100,0

Tablo 3.9. incelendiğinde, kriz anında karar alma tekniklerinden faydalanan işletmelerin %42,9'u beyin fırtınası, %42,9'u sezgilere göre karar alma, %14,3'ü hiyerarşik analitik proses tekniğinden yararlanmıştır.

Tablo 3.10.**İşletmelerin Kriz Ekibi Bulundurup Bulundurmamalarına İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde
Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?	Evet	4	4,0
	Hayır	96	96,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 3.10. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %4'ünde kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibi bulunmaktadır.

Tablo 3.11.**Kriz Ekibi Bulunan İşletmelerin Kriz Ekibinde Bulunan Kişilere Göre Dağılımı**

Kriz Ekibinde Bulunanlar	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kriz ekibinde yöneticiler bulunuyor mu?	1	25,0	3	75,0	4	100,0
Kriz ekibinde işletme sahipleri bulunuyor mu?	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Kriz ekibinde teknisyenler bulunuyor mu?	-	-	4	100,0	4	100,0
Kriz ekibinde ustabaşlar bulunuyor mu?	3	75,0	1	25,0	4	100,0
Kriz ekibinde işçiler bulunuyor mu?	2	50,0	2	50,0	4	100,0

Tablo 3.11. incelendiğinde, özel bir kriz ekibi bulunan işletmelerin %75'inin kriz ekibinde ustabaşlar, %50'sinin kriz ekibinde ise işçiler, %50'sinin kriz ekibinde işletme sahipleri, %25'inin kriz ekibinde yöneticiler bulunmaktadır.

Tablo 3.12.

İşletmelerin Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimlerinin Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?	Evet	5	5,0	5,1
	Hayır	94	94,0	94,9
	Toplam	99	99,0	100,0
Cevap yok		1	1,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.12. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %5'inde krize hazırlık şeklinde özel eğitimler bulunmaktadır.

Tablo 3.13.

Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimi Bulunan İşletmelerde Hangi Yöntemler Kullanılmaktadır.

		Sayı	Yüzde
Eğitimlerde hangi yöntem kullanılmaktadır?	Toplantı	2	40,0
	Uygulamalı grup eğitimi	3	60,0
	Toplam	5	100,0

Tablo 3.13. incelendiğinde, krize hazırlık şeklinde özel eğitimleri bulunan işletmelerin %60'ında uygulamalı grup eğitimi, %40'ında toplantı, yöntemi kullanılmaktadır.

Tablo 3.14.**Krize Yönelik Eğitim Programlarına Kimlerin Katıldığına İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde
Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?	Yöneticiler	2	40,0
	Tüm personel	3	60,0
	Toplam	5	100,0

Tablo 3.14 incelendiğinde, krize hazırlık şeklinde özel eğitimleri bulunan işletmelerin %60'ında tüm personel, %40'ında eğitimlere sadece yöneticiler, katılmaktadır.

Tablo 3.15.**İşletmelerin Bilimsel Çevre Analizi Yapıp Yapmamalarına İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapıyor mu?	Evet	11	11,0	11,6
	Hayır	84	84,0	88,4
	Toplam	95	95,0	100,0
Cevap yok		5	5,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.15. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %11'inde bilimsel çevre analizi yapılmakta iken % 84'ünde ise bilimsel çevre analizi yapılmamaktadır.

Tablo 3.16.

İşletmelerin Krize Karşı Erken Uyarı Sistemlerinin Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?	Evet	4	4,0	4,0
	Hayır	95	95,0	96,0
	Toplam	99	99,0	100,0
Cevap yok		1	1,0	
Toplam		100	100,0	

Tablo 3.16. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %4'ünde krize karşı erken uyarı sistemleri bulunmaktadır.

3.3.6.2. Kriz Anında İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda işletmelerin kriz anında işletme yönetimine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen analizler sunulmuş ve tablolar biçiminde bu analizlerin yorumu yapılmıştır.

Tablo 3.17.

İşletmelerin Son Beş Yılda Kriz Yaşayıp Yaşamadıklarına Göre Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?	Evet	40	40,0
	Hayır	60	60,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 3.17. incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin %40'ında son beş yılda kriz yaşanırken %60'ında herhangi bir kriz yaşanmamıştır.

Tablo 3.18.

İşletmelerde Kriz Nedenlerinin Dağılımı

Kriz Nedenleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Krize teknolojik yetersizlik neden oldu mu?	21	52,5	19	47,5	40	100,0
Krize yasal değişiklikler neden oldu mu?	6	15,0	34	85,0	40	100,0
Krize ihracat teşviklerinin yetersizliği neden oldu mu?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krize yöneticilerin yetersizliği neden oldu mu?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krize örgütsel sorunlar neden oldu mu?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krize kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması neden oldu mu?	7	17,5	33	82,5	40	100,0
Krize çevre analizi yetersizliği neden oldu mu?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Krize harcamaların ve tüketimin kısılması neden oldu mu?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krize kredi faiz oranlarının artması neden oldu mu?	10	25,0	30	75,0	40	100,0
Krize nakitle çalışma eğilimi neden oldu mu?	7	17,5	33	82,5	40	100,0
Krize öz kaynak yetersizliği neden oldu mu?	27	67,5	13	32,5	40	100,0

Tablo 3.18. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %67,5'inde krize öz kaynak yetersizliğinin %52,5'inde krize teknolojik yetersizliği, %25'inde krize kredi faiz oranlarının artmasının, %17,5'inde krize nakitle çalışma eğiliminin, etkisi olmuştur.

Tablo 3.19.**İşletmelerin Krizden Çıkış İçin Aldığı Önlemlerin Dağılımı**

Krizden Çıkış Önlemleri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Krizden çıkış için varlıkları azaltma önlemi aldınız mı?	24	60,0	16	40,0	40	100,0
Krizden çıkış için yönetimi değiştirme önlemi aldınız mı?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krizden çıkış için maliyeti düşürme önlemi aldınız mı?	16	40,0	24	60,0	40	100,0
Krizden çıkış için ilave borçlanma önlemi aldınız mı?	8	20,0	32	80,0	40	100,0
Krizden çıkış için pazar geliştirme önlemi aldınız mı?	5	12,5	35	87,5	40	100,0
Krizden çıkış için örgütsel değişikliklere gitme önlemi aldınız mı?	-	-	40	100,0	40	100,0
Krizden çıkış için ürün ve pazar değiştirme önlemi aldınız mı?	6	15,0	34	85,0	40	100,0
Krizden çıkış için başka şirket satın alma önlemi aldınız mı?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Krizden çıkış için yeni yatırımlara girme önlemi aldınız mı?	-	-	40	100,0	40	100,0
Krizden çıkış için işçi çıkarma önlemi aldınız mı?	25	62,5	15	37,5	40	100,0

Tablo 3.19. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %62,5'i ise işçi çıkarma, %60'ı krizden çıkış için varlıkları azaltma önlemi, %40'ı için maliyeti düşürme önlemi, %20'si ilave borçlanma önlemi almıştır

Tablo 3.20.**Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumsuz Etkilerine İlişkin Dağılım**

Krizin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kriz dolayısıyla işletmenizde satışlar düştü mü?	37	92,5	3	7,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde yaratıcılık düştü mü?	4	10,0	36	90,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde kararların etkinliği bozuldu mu?	5	12,5	35	87,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyon bozuldu mu?	6	15,0	34	85,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde yan sanayinin yükü arttı mı?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde yatırımlar yarım kaldı mı?	4	10,0	36	90,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde işletme imajı zayıfladı mı?	3	7,5	37	92,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde örgüt içi gerilim ve çatışma arttı mı?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde dakika maliyeti ve sabit giderler arttı mı?	3	7,5	37	92,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde kalite düştü mü?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde finansal sorunlar oldu mu?	33	82,5	7	17,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde atıl kapasite arttı mı?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde kar düştü mü?	38	95,0	2	5,0	40	100,0

Tablo 3.20. incelendiğinde, Son beş yılda kriz yaşayan işletmelerde kriz dolayısıyla %95'inde ise kar, %92,5'inde satışlar düşmüş, %82,5'inde finansal sorunlar olmuş ve %15'inde çalışanların motivasyonun bozulduğu görülmektedir.

Tablo 3.21.

Krizin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerine Ait Dağılım

Krizin İşletme Üzerindeki Olumlu Etkileri	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kriz dolayısıyla işletmenizde kar artar mı?	-	-	40	100,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde maliyetler azalır mı?	-	-	40	100,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde kalite artar mı?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde ihracat artar mı?	-	-	40	100,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde dış çevreyle iletişim kurulur mu?	-	-	40	100,0	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde işletme içi yakınlaşma sağlanır mı?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz dolayısıyla işletmenizde ARGE'nin önemi artar mı?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Krizin hiçbir olumlu etkisi olmadığı görüşüne katılıyor musunuz?	34	85,0	6	15,0	40	100,0

Tablo 3.21. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %5'inde ARGE'nin önemi artmış, %2,5'inde kriz dolayısıyla kalite artmış, %2,5'inde kriz işletme içi yakınlaşma sağlanmıştır. Bunun yanında son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %85'i krizin hiçbir olumlu etkisi olmadığı görüşüne katılmaktadır.

Tablo 3.22.

**İşletmelerin Kriz Anında Kriz Yönetim Planı Hazırlayıp
Hazırlamadıklarına İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde
Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?	Evet	2	5,0
	Hayır	38	95,0
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.22. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %5'i kriz anında kriz yönetim planı hazırlamıştır.

Tablo 3.23.

**Kriz Yönetim Planı Olan İşletmelerin Planlarında Hangi Konuların Yer
Aldığına İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kriz planında hangi konu yer aldı?	Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması	1	50,0	100,0
	Toplam	1	50,0	100,0
Cevap yok		1	50,0	
Toplam		2	100,0	

Tablo 3.23. incelendiğinde, Kriz anında kriz yönetim planı hazırlayan işletmelerin %50'sinin planında krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması konusu yer almaktadır.

Tablo 3.24.**İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Yöntemlere İlişkin Dağılım**

Kriz Döneminde Uygulanan Yöntemler	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kriz döneminde ihracata yöneldiniz mi?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz döneminde tedarikçi değiştirdiniz mi?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz döneminde ürün çeşitlendirmesi yaptınız mı?	16	40,0	24	60,0	40	100,0
Kriz döneminde ithalata yöneldiniz mi?	-	-	40	100,0	40	100,0
Kriz döneminde başka alıcılara yöneldiniz mi?	28	70,0	12	30,0	40	100,0

Tablo 3.24. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %70'i kriz döneminde başka alıcılara yönelmiş, , %40'ı ürün çeşitlendirmesi yapmış %5'i kriz döneminde ihracata yönelmiş ve %5'i tedarikçi değiştirmiştir.

Tablo 3.25.**İşletmelerin Kriz Anında Uyguladıkları Personel Politikalarına İlişkin Dağılım**

Kriz Anında Uygulanan Personel Politikaları	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kriz anında çalışanlarınızı işten çıkardınız mı?	25	62,5	15	37,5	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınızı askere gönderdiniz mi?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınıza ücretli izin verdiniz mi?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınızı diğer işletmelerinizde görevlendirdiniz mi?	3	7,5	37	92,5	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınızı emekliye ayırdınız mı?	1	2,5	39	97,5	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınızın çalışma günlerini azalttınız mı?	2	5,0	38	95,0	40	100,0
Kriz anında çalışanlarınıza ücretsiz izin verdiniz mi?	8	20,0	32	80,0	40	100,0

Tablo 3.25. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %62,5'i personel politikası olarak kriz anında çalışanlarını işten çıkarmış, %20'si çalışanlarına ücretsiz izin vermiş ve %7,5'i çalışanlarını diğer işletmelerinde görevlendirmiştir.

Tablo 3.26.

İşletmelerin Kriz Anında Yönetim Tarzında Değişiklik Olup Olmamasına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde
Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?	Evet	3	7,5
	Hayır	37	92,5
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.26. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %7,5'i kriz anında yönetim tarzında değişiklik yapmıştır.

Tablo 3.27.

İşletmelerin Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Düzeyde Tutma Yönünde Çaba Gösterip Göstermemesine İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde
Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?	Evet	22	55,0
	Hayır	18	45,0
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.27. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %55'i kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba göstermiştir.

Tablo 3.28.

İşletmelerin Kriz Anında Acil Bilgi Merkezi Kurup Kurmamasına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde
Kriz anında acil bilgi merkezi kuruldu mu?	Evet	1	2,5
	Hayır	39	97,5
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.28. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %2,5'inde kriz anında acil bilgi merkezi kurulmuştur

Tablo 3.29.

İşletmelerin Kriz Anında Yöneticilerde ve Personelde Panik Durumu Yaşanıp Yaşanmadığına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşandı mı?	Sadece yöneticilerde yaşandı	4	10,0	10,3
	Sadece personelde yaşandı	4	10,0	10,3
	Her iki kesimde de yaşandı	18	45,0	46,2
	Her iki kesimde de yaşanmadı	13	32,5	33,3
	Toplam	39	97,5	100,0
Cevap yok		1	2,5	
Toplam		40	100,0	

Tablo 3.29. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %45'inde kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşanmış, %32,5'inde yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşanmamış,

%10'unda sadece yöneticilerde panik durumu yaşanmış, %10'unda sadece personelde panik durumu yaşanmıştır.

3.3.6.3. Kriz Sonrasında İşletme Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda işletmelerin kriz sonrasında işletme yönetimine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen analizler sunulmuş ve tablolar biçiminde bu analizlerin yorumu yapılmıştır.

Tablo 3.30.

İşletmelerde Kriz Sonrası Durum Analizi Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Dağılım

		Sayı	Yüzde
Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?	Evet	18	45,0
	Hayır	22	55,0
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.30. incelendiğinde, Son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %45'inde kriz sonrası durum analizi yapılmıştır.

Tablo 3.31.**Durum Analizi Yapılan İşletmelerde Ne Tür İşlemler Yapıldığına Dair Dağılım**

		Sayı	Yüzde
Durum analizinde ne tür işlemler yapıldı	Faaliyet ölçeği belirleme	2	11,1
	Yeni hedef tayini	14	77,8
	Faaliyet ölçeği belirleme ve yeni hedef tayini	2	11,1
	Toplam	18	100,0

Tablo 3.31. incelendiğinde, kriz sonrası durum analizi yapan işletmelerin %77,8'inde yeni hedef tayin edilmiş, %11,1'inde faaliyet ölçeği belirlenmiş, %11,1'inde faaliyet ölçeği belirlenerek yeni hedef tayin edilmiştir.

Tablo 3.32.**İşletmelerin Kriz Sonrası Yeni Bir Yapılanmaya Gidip Gitmediklerine İlişkin Dağılım**

		Sayı	Yüzde
Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?	Evet	6	15,0
	Hayır	34	85,0
	Toplam	40	100,0

Tablo 3.32. incelendiğinde, son beş yılda kriz yaşayan işletmelerin %15'inde kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidilmiştir.

3.3.6.4. Çapraz Tablolara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırma kapsamında belirlenen araştırma problemleri için hipotezlerin test edilmesinde ki-kare bağımsızlık sınaması yapılmıştır. Ki-kare bağımsızlık sınamasında öz olarak iki kategorik değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadığı incelenir (Armutlulu, 2000:99). Hipotez testleri dışında diğer bazı anlamlılık ilişkilerine de bakılmış bulunan sonuçların yorumları tablo altlarında verilmiştir.

Tablo 3.33.

İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Kısa Vadeli Planlama Yapma İlişkisi

Ki-kare = 3,944 Sd = 2 P = 0,139			Kısa vadeli planlama yapılıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	4	28	32
		Yüzde	12,5%	87,5%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	12	26	38
		Yüzde	31,6%	68,4%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	9	21	30
		Yüzde	30,0%	70,0%	100,0%
Toplam		Sayı	25	75	100
		Yüzde	25,0%	75,0%	100,0%

Kısa vadeli planlama yapma, işletmenin faaliyet süresine göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,139>0,050$).

Tablo 3.34.**İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Orta Vadeli Planlama Yapma İlişkisi**

Ki-kare = 0,705 Sd = 2 P = 0,703			Orta vadeli planlama yapılıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	5	27	32
		Yüzde	15,6%	84,4%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	9	29	38
		Yüzde	23,7%	76,3%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	6	24	30
		Yüzde	20,0%	80,0%	100,0%
Toplam		Sayı	20	80	100
		Yüzde	20,0%	80,0%	100,0%

Orta vadeli planlama yapma, işletmenin faaliyet süresine göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,703>0,050$).

Tablo 3.35.**İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Uzun Vadeli Planlama Yapma İlişkisi**

Ki-kare = 2,236 Sd = 2 P = 0,327			Uzun vadeli planlama yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	22	10	32
		Yüzde	68,8%	31,3%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	20	18	38
		Yüzde	52,6%	47,4%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	16	14	30
		Yüzde	53,3%	46,7%	100,0%
Toplam		Sayı	58	42	100
		Yüzde	58,0%	42,0%	100,0%

H₃: İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça uzun vadeli planlama yapma olasılıkları artmaktadır.

Hipotezin testi için çapraz tablolardan yararlanılarak ki-kare sınaması uygulanmıştır. İşletmelerin faaliyet süreleri ile uzun vadeli planlama yapma ilişkisini gösteren tablo yukarıda gösterilmektedir.

Analiz için önem derecesi (α), 0,05 başka bir deyişle güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucu p değeri $0,327 > 0,05$ olduğundan H_3 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, uzun vadeli planlama yapma ile işletmelerin faaliyet süreleri arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.36

İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Krizden Çıkış İçin İşçi Çıkarma Önlemi Alıp Almamaları Arasındaki İlişki

Ki-kare = 1,146 Sd = 2 P = 0,564			Krizden çıkış için işçi çıkarma önlemi aldınız mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	8	5	13
		Yüzde	61,5%	38,5%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	12	5	17
		Yüzde	70,6%	29,4%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	5	5	10
		Yüzde	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Sayı	25	15	40
		Yüzde	62,5%	37,5%	100,0%

H_1 :İşletmeler faaliyet süreleri artıka krizden çıkış için işçi çıkarma yöntemini benimsemektedirler.

Analiz sonucu p değeri $0,564 > 0,05$ olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, İşletmelerin faaliyet süreleri ile krizden çıkış için işçi çıkarma yöntemini benimsemeleri arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 3.37
İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmaları
Arasındaki ilişki

Ki-kare = 0,355 Sd = 2 P = 0,837			Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	5	8	13
		Yüzde	38,5%	61,5%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	8	9	17
		Yüzde	47,1%	52,9%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	5	5	10
		Yüzde	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Sayı	18	22	40
		Yüzde	45,0%	55,0%	100,0%

H_2 : İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça kriz sonrası durum analizi yapma oranları artmaktadır.

Analiz sonucu p değeri $0,837 > 0,05$ olduğundan H_2 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, İşletmelerin faaliyet süreleri arttıkça kriz sonrası durum analizi yapma oranları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.38.

**İşletmelerin Faaliyet Süreleri İle Özel Bir Kriz Ekibi Bulundurup
Bulundurmaması Arasındaki İlişki**

Ki-kare = - Sd = - P = -			Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	1	31	32
		Yüzde	3,1%	96,9%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	1	37	38
		Yüzde	2,6%	97,4%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	2	28	30
		Yüzde	6,7%	93,3%	100,0%
Toplam		Sayı	4	96	100
		Yüzde	4,0%	96,0%	100,0%

Çapraz tablolardaki 5'ten küçük değere sahip göze sayısı, tablodaki toplam göze sayısının 1/5'ini geçmesinden dolayı Ki-kare analizi yapılamamış dolayısıyla anlamlılık test edilememiştir.

Tablo 3.39.**İşletmelerin Faaliyet Süreleri ile Son Beş Yılda Kriz Yaşayıp Yaşamama İlişkisi**

Ki-kare = 0,916 Sd = 2 P = 0,633			Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	Sayı	13	19	32
		Yüzde	40,6%	59,4%	100,0%
	10 – 19 yıl arası	Sayı	17	21	38
		Yüzde	44,7%	55,3%	100,0%
	20 yıl ve fazla	Sayı	10	20	30
		Yüzde	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam		Sayı	40	60	100
		Yüzde	40,0%	60,0%	100,0%

Son beş yılda kriz yaşanması, işletmenin faaliyet süresine göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,633>0,050$).

Tablo 3.40.**İşletmedeki Personel Sayısı İle Uzun Vadeli Planlama Yapma İlişkisi**

Ki-kare = 2,281 Sd = 2 P = 0,320			Uzun vadeli planlama yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	Sayı	28	17	45
		Yüzde	62,2%	37,8%	100,0%
	10 – 19 arası	Sayı	14	16	30
		Yüzde	46,7%	53,3%	100,0%
	20 ve fazla	Sayı	16	9	25
		Yüzde	64,0%	36,0%	100,0%
Toplam		Sayı	58	42	100
		Yüzde	58,0%	42,0%	100,0%

Uzun vadeli planlama yapma, işletmedeki personel sayısına göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,320>0,050$).

Tablo 3.41.**İşletmedeki Personel Sayısı İle Kısa Vadeli Planlama Yapma İlişkisi**

Ki-kare = 1,630 Sd = 2 P = 0,443			Kısa vadeli planlama yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	Sayı	10	35	45
		Yüzde	22,2%	77,8%	100,0%
	10 – 19 arası	Sayı	10	20	30
		Yüzde	33,3%	66,7%	100,0%
	20 ve fazla	Sayı	5	20	25
		Yüzde	20,0%	80,0%	100,0%
Toplam		Sayı	25	75	100
		Yüzde	25,0%	75,0%	100,0%

Kısa vadeli planlama yapma, işletmedeki personel sayısına göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,443>0,050$).

Tablo 3.42.**İşletmedeki Personel Sayısı İle Orta Vadeli Planlama Yapma İlişkisi**

Ki-kare = 4,347 Sd = 2 P = 0,114			Orta vadeli planlama yapılıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	Sayı	5	40	45
		Yüzde	11,1%	88,9%	100,0%
	10 – 19 arası	Sayı	9	21	30
		Yüzde	30,0%	70,0%	100,0%
	20 ve fazla	Sayı	6	19	25
		Yüzde	24,0%	76,0%	100,0%
Toplam		Sayı	20	80	100
		Yüzde	20,0%	80,0%	100,0%

Orta vadeli planlama yapma, işletmedeki personel sayısına göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,114>0,050$).

Tablo 3.43.

**İşletmedeki Personel Sayısı İle Özel Bir Kriz Ekibi Bulundurup
Bulundurmaması Arasındaki İlişki**

Ki-kare = - Sd = - P = -			Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	Sayı		45	45
		Yüzde		100,0%	100,0%
	10 – 19 arası	Sayı	4	26	30
		Yüzde	13,3%	86,7%	100,0%
	20 ve fazla	Sayı		25	25
		Yüzde		100,0%	100,0%
Toplam		Sayı	4	96	100
		Yüzde	4,0%	96,0%	100,0%

Çapraz tablolardaki 5'ten küçük değere sahip göze sayısı, tablodaki toplam göze sayısının 1/5'ini geçmesinden dolayı Ki-kare analizi yapılamamış dolayısıyla anlamlılık test edilememiştir.

Tablo 3.44.

İşletmedeki Personel Sayısı İle Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimleri Olup Olmaması Arasındaki İlişki

Ki-kare = - Sd = - P = -			İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmedeki personel sayısı	10'dan az	Sayı		45	45
		Yüzde		100,0%	100,0%
	10 – 19 arası	Sayı	3	27	30
		Yüzde	10,0%	90,0%	100,0%
	20 ve fazla	Sayı	2	22	24
		Yüzde	8,3%	91,7%	100,0%
Toplam		Sayı	5	94	99
		Yüzde	5,1%	94,9%	100,0%

Çapraz tablolardaki 5'ten küçük değere sahip göze sayısı, tablodaki toplam göze sayısının 1/5'ini geçmesinden dolayı Ki-kare analizi yapılamamış dolayısıyla anlamlılık test edilememiştir.

Tablo 3.45.

**İşletmelerin Yapıları İle Son Beş Yılda Kriz Yaşanıp Yaşanmaması
Arasındaki İlişki**

Ki-kare = 0,238 Sd = 1 P = 0,625			Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin yapısı nedir?	Teknoloji yoğun	Sayı	4	8	12
		Yüzde	33,3%	66,7%	100,0%
	Emek yoğun	Sayı	35	51	86
		Yüzde	40,7%	59,3%	100,0%
Toplam		Sayı	39	59	98
		Yüzde	39,8%	60,2%	100,0%

Son beş yılda kriz yaşanması, işletmenin yapısına göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,625>0,050$).

Tablo 3.46.

**İşletmelerin Yapıları İle Krize Hazırlık Şeklinde Özel Eğitimleri Olup
Olmaması Arasındaki İlişki**

Ki-kare = 0,283 Sd = 1 P = 0,595			İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?		Toplam
			Evet	Hayır	
İşletmenin yapısı nedir?	Teknoloji yoğun	Sayı	1	11	12
		Yüzde	8,3%	91,7%	100,0%
	Emek yoğun	Sayı	4	81	85
		Yüzde	4,7%	95,3%	100,0%
Toplam		Sayı	5	92	97
		Yüzde	5,2%	94,8%	100,0%

İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerin bulunması, işletmenin yapısına göre bağımlılık göstermemektedir ($p=0,595>0,050$).

Tablo 3.47.

İşletmelerin Ana Amaçları İle İşletme Yapıları Arasındaki İlişki

Ki-kare = - Sd = - P = -			İşletmenin yapısı nedir?		Toplam
			Teknoloji yoğun	Emek yoğun	
İşletmenin ana amacı nedir?	Yaşamı sürekli kılmak	Sayı	6	30	36
		Yüzde	66,7%	39,0%	41,9%
	Karlılık	Sayı	-	22	22
		Yüzde	-	28,6%	25,6%
	Tüketici tahmini	Sayı	-	4	4
		Yüzde	-	5,2%	4,7%
	İstikrar	Sayı	1	3	4
		Yüzde	11,1%	3,9%	4,7%
	Büyüme	Sayı	2	16	18
		Yüzde	22,2%	20,8%	20,9%
	İhracat	Sayı	-	2	2
		Yüzde	-	2,6%	2,3%
Toplam		Sayı	9	77	86
		Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Çapraz tablolardaki 5'ten küçük değere sahip göze sayısı, tablodaki toplam göze sayısının 1/5'ini geçmesinden dolayı Ki-kare analizi yapılamamış, dolayısıyla anlamlılık test edilememiştir.

SONUÇ

Kriz dönemlerinin ardından göze çarpan ilk konu krizle birlikte kapanan ya da krizden zarar gören işletmelerdir. Her işletme belli bir noktada krizle karşılaşacaktır. Krize en iyi şekilde hazırlananlar krizden kurtulacak ve belki de bu krizden fırsatlar ortaya çıkaracaktır. Diğer yandan krize hazır olmayan işletmeler ise yok olup gitmeye mahkûm olacaklardır.

Araştırmaya konu olan işletmelere ana amaçlarının sorulduğu soruda işletmeler ana amaçlarının çoğunlukla yaşamlarını sürekli kılmak ve karlılık olduğunu vurgulamaktadırlar. İşte bu yanıttan yola çıkarak, işletmelerin istikrara gereken önemi vermedikleri söylenebilir. Uzun dönemde istikrar olmadan işletmelerin belirtmiş oldukları ana amaçlarına ulaşamayacakları açıkça ortadadır. Ancak işletmelerin planlama türleri ile ilgili soruya verdikleri cevaplarda ise uzun vadeli planlamayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum ise uzun vadeli planlama yapan ancak istikrarı dikkate almayan bir işletme görünümü ortaya çıkarmaktadır.

İncelenen işletmelerin üçü hariç tamamında bir kriz rehberi bulunmamaktadır. Araştırmaya söz konusu olan işletmelerin büyük bir kısmının bir kriz ekibi bulundurmadıkları, krize hazırlık şeklinde özel eğitimleri olmadığı, bilimsel bir çevre analizine gereken önemin verilmediği ve yine krize karşı erken uyarı sistemlerinin bulunmadığı açıkça görülmektedir. Bu bilgiler ışığında Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde yaptığımız bu çalışmada işletmelerin kriz konusunda yeterli hazırlık ve bilgi birikimine sahip olmadıkları söylenebilir. Kriz yönetimi çalışmalarına gerekli önem verilmemekle beraber kriz konusu sadece yönetici ve/veya işletme sahiplerinin bilgi ve deneyimlerine göre rutin usullerle çözülmeye çalışılmaktadır.

İncelenen 100 işletmenin 40'ı son beş yılda krize maruz kalmıştır. Krize maruz kalan işletmelerin kriz nedenlerine baktığımızda, öz kaynak yetersizliği ve teknolojik yetersizlik en önemli kriz nedenleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz yaşayan işletmelerin krizden çıkış için aldığı başlıca önlemler ise; işçi çıkarma ve varlıklarını azaltma olarak tespit edilmiştir.

Krizden olumsuz yönde etkilenen işletmelerde satışların büyük oranda düştüğü, finansal sorunların olduğu, karların düştüğü ve yatırımların yarım kaldığı çalışmamızdan anlaşılmaktadır. Krizin işletmeler üzerinde hiçbir olumlu etkisi olmadığına inanan işletme sayısı oldukça fazla olmasına rağmen kriz; sayıları azda olsa bazı işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına yönelerek ürettikleri malların kalitesini artırmalarına neden olmuştur. Araştırmaya konu olan işletmelerin ikisi hariç tamamının bir kriz yönetim planı bulunmamaktadır.

İşletmelerin kriz dönemlerinde ürün çeşitlendirilmesi ve başka alıcılara yönelme gibi yöntemler uyguladıkları tespit edilmiştir. İşletmelerin kriz anında uyguladıkları personel politikalarına baktığımızda %67,5'nin çalışanları işten çıkarma yöntemi uyguladıklarıken %20'sinin de çalışanlarına ücretsiz izin verdikleri tespit edilmiştir.

İşletmelerin neredeyse tamamına yakınında kriz anında yönetim tarzında bir değişiklik olmamış yani statik bir yapı benimsenmiştir. Buna karşın personelin moralini yüksek düzeyde tutmak için ise ayrıca çaba sarf edildiği görülmüştür. Kriz yaşayan işletmelerin biri hariç hiçbirinde acil bilgi merkezi kurulmamıştır. Kriz anında işletmelerin %46'sında hem yöneticiler hem de personelde panik durumu yaşanmış olmasına rağmen, %33'ünde ise herhangi bir panik yaşanmamış olması da dikkat çekici bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kriz yaşıyan işletmelerin %45'inin kriz sonrası dönemde durum analizi yaptığı görülmektedir. Durum analizi yapan işletmelerin bu analizde daha çok yeni hedef tayin ettikleri tespit edilmiştir. Ancak, kriz sonrası işletmelerin çoğunda yeni bir yapılanmaya gidilmemiştir.

Araştırmaya konu olan işletmelerin uzun, kısa ve orta vadeli planlama yapmaları ve son beş yılda kriz yaşama durumları ile işletmelerin faaliyet süreleri ve işletmelerin personel sayıları arasında bir ilişki bulunmadığı gözlenmektedir. Yine İşletmelerde son beş yılda kriz yaşanması ve krize hazırlık şeklinde eğitimlerin bulunması ile işletme yapıları arasında karşılıklı bağımlılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz yönetimi konusunda bilgi ve birikimlerinin oldukça eksik olduğu görülmektedir. Devlet, KOSGEB gibi kuruluşlarla KOBİ'lerin yöneticilerine ve/veya personeline çeşitli eğitim hizmetleri sunarak bu konuda işletmeleri bilinçlendirmeli ve böylece işletmelerin yaşamaları olası bir krizi en az kayıpla atlattıklarını hatta ortaya çıkan fırsatları değerlendirmelerini sağlamalıdır.

İşletmelerin çoğunun teknolojik yetersizlikler ve özkaynak yetersizliği nedeniyle krize maruz kaldığı göz önüne alındığında, işletme sahipleri ve/veya yöneticilerinin muhasebe ve finansman departmanlarına gereken önemi vererek teknolojilerini yenileyebilecek finansmanı bulmaya çaba göstermelidirler. Yine devletin bankalar aracılığıyla işletmelere teknolojilerini yenileyebilmelerine imkân sağlayacak uygun koşullu kredi sağlaması da düşünülebilecek bir çözüm yoludur.

Ayrıca devletin dışında işletmeler de sürekli olarak kriz planlaması ve hazırlığı konularında kendilerini geliştirmelidirler. İşletme sahipleri ve yöneticiler kriz yönetimine daha fazla önem vermeli ve gerekli kuruluşlarla (örneğin; Üniversiteler, KOSGEB) işbirliği yapmalıdırlar. Genellikle krizlerden önce ikaz sinyalleri gelir. Üst yönetim bu sinyalleri dikkate almalı ve problemleri krize dönüşmeden önce çözmeye gayret göstermelidir. İşletmelerde kriz esnasında yapılacakları gösteren bir kriz rehberi ve yine kriz döneminde görev yapacak bir kriz ekibi oluşturulmalıdır. Bu kriz ekibi üyelerinin, kriz olsun ya da olmasın düzenli olarak toplanmaları sağlanmalıdır. En az yılda bir kez hizmet içi eğitim şeklinde çalışanlara kriz eğitimi verilmelidir. Bu şekilde organizasyonda kriz yönetiminin öneminin bütün çalışanlar tarafından kavranması sağlanmalıdır. Aynı veya farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin krizden nasıl zarar gördükleri gösterilmeli, uygun bir planlamayla önlenmesi mümkün olabilecek hatalar anlatılmalıdır. Yöneticiler ve/veya işletme sahipleri kriz yönetim planını hazırlamaya gönüllü olmalı veya diğer çalışanların bu planı hazırlamasına öncülük etmelidirler. Birçok işletmede kriz yönetim planlamasının yapılamamasının nedeni, kimsenin bu konuda liderlik yapmamasından kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin kriz konusuna daha fazla önem vermeleri ve kriz hazırlıklarını etkin bir şekilde yürütmeleri gerekliliği ortadadır. Krize hazırlık kapsamında yürütülecek çalışmalar olası kriz durumlarında hayati derecede önem taşımasının yanında, kriz olmayan zamanlarda da işletmelere büyük faydalar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKDAĞ, Mustafa, TAŞDEMİR Erdem; “Krizden Çıkmanın Yolları:Etkin Bir Kriz İletişimi”, **İletişim Dergisi**, cilt 4, sayı 2, 2006, s.141-157.

AKGEMCİ, Tahir; **KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara, KOSGEB Yayını, 2001.

AKGEYİK, Tekin; “İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, cilt 53, sayı 2, 2003, s.1-18.

ALAGÖZ, Aylin, BİRDEN Rona; “Avrupa Birliği’nde KOBİ’lere Yönelik İşletme Politikası ve Destek Mekanizmaları”, **İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi**, sayı 147, Eylül-Aralık, 2000, s.75-90.

ALLAN, Jane; **Zaman Yönetimi**, Çev.Mehmet Zaman, İstanbul, Hayat Yayınları, 1.Baskı,1999.

ALPUGAN, Oktay; **Küçük İşletmeler:Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi**, Ankara, Der Yayınları, 2.Baskı, 1994.

ARMUTLULU, Hakkı İsmail; **İşletmelerde Uygulamalı İstatistik İstanbul**, Alfa Basım Yayım, 2000.

ASUNAKUTLU, Nalan, SAFRAN Barış; “Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 2004, s.51-58.

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi:Temel Kavramlar&Yeni Arayışlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1.Baskı, 2002.

AYKAÇ, Burhan; “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt 3, sayı 2, 2001, s.123-132.

AYPEK, Nevzat; **Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği**, Ankara, KOSGEB Yayını, 1998.

BAN, Ünsal, YÖRÜK, Nevin; **KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Uygulama**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.

BAŞMANAV, Seçil; **Avrupa Birliği Terminolojisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerle İlgili Sözcük ve Kavramlar**, Ankara, KOSGEB Yayını, 2001.

BOZKURT, Rüştü; **Ekonomik Krizler Erken Uyarı Sistemleri İle Önlenebilir**, İstanbul, BİAR Yayınları, 1.Baskı, 1998.

CAPONIGRO, Jeffry R.; **The Crisis Counselor: A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis**, Contemporary Boks, 2000.

CEMALCILAR, İlhan; **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir, İçim Yayınları, 5.Baskı, 1995.

ÇELİK, Adnan, AKGEMCİ, Tahir; **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

ÇETİN, Canan; **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik/Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.

ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa; **2002 KOBİ Rehberi**, Ankara, TOBB Yayını, Yayın No:359, 2002.

DEMİRCİ, Rasih, AKPINAR A., ÇEVİK, İlknur; **Avrupa Birliği ve Türkiye'de Esnaf-Sanatkar Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, TESKOMB Yayını, 2001.

DEMİRTAŞ, Hasan; "Kriz Yönetimi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, sayı 23, Yaz, 2000, s.353-373.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, 1998.

DOĞAN, Davut; **İzlenimler/Genç Bir İşadamların Yaşamından Kesitler**, İstanbul, Sarnıç Yayınları, 1.Baskı, 2003.

DRUMMOND, Helga, CHELL, Elizabeth; "Crisis Management in a Small Business: A Tale of Two Solicitor's Firms", **Management Decision**, V.32, 2, 1994, s.37-40.

ERTÜRK, Mümin; **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, 1996.

FINK, Steven; **Crisis Management Planning for The Inevitable**, Newyork, Amacom, 1986.

GENÇ, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, 2005.

HAŞİT, Gürkan; **İşletmelerde Kriz yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, 2000.

HAMMER, Michael, CHAMPY James; **Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, 4.Baskı, 1994.

<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html>

İTO; **1991 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kullanım Araştırması**, İstanbul, İTO Yayını, Yayın No:18, 1992.

JİMENEZ, D.; "When You Are The Headline:A Guide to Understanding Crisis Management", **Franchising World**, V.33, 3, 2001, s.54.

KARASAR, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

KESKİN, Aydan, ÖZSELÇUK Erdinç; **İşletme Sonuçları Açısından Erken Uyarı Sistemi**, Ankara, 1984.

KOÇEL, Tamer; "İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları", **Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri**, Tüside, Mayıs, 1993, s.1.

KOSGEB; **Dünyada ve Türkiye'de KOBİ Tanımları**, Ankara, KOSGEB Yayını, 2000.

KOSGEB; **KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları:1. Orta Anadolu Kongresi Tebliğleri**, Ankara, KOSGEB Yayını, 2002.

KOSGEB; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları ve Teşvik Sistemi Çerçevesinde Uygulanabilir Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi**, Ankara, KOSGEB Yayını, 1993.

MAKRIDAKIS, Spyros; “What Can We Learn From Corporate Failure?”, **Long Range Planning**, V.14, 4, 1991, s.115-126.

MINTZBERG, Henry; “The Fall and Rise of Strategic Planning”, **Harvard Business Review**, January-February, 1994, s.107-114.

MITROF, I. Ian; “Effective Crisis Management”, **Academy of Management Executive**, cilt 1, sayı 4, 1987.

MITROFF, I. Ian, PAUCHANT, C. Thierry; **Transforming The Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, And Environmental Tragedies**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1.st, 1992.

MITROF, I. Ian; “Crisis Management: Cutting through The Confusion” **Sloan Management Review**, V.29, 2, 1988, s.15-20.

MÜFTÜOĞLU, Tamer; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler**, Ankara, Sevinç Yayınevi, 1991.

OFLUOĞLU, Gökhan, MISIRLI Kamuran; “İşletme ve Kriz Yönetimi”, **İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, cilt 6, sayı 2, 2001, s.1-27.

OĞUZ, Seda, ÖZKAY, Berna; “Kriz Şartları Nasıl Fırsata Dönüştürülür?”, **Ekonomist Dergisi**, sayı 11, Mart, 2001, s.26

OKTAV, Mete, KAVAS, Alican, ÖNCE, Günel, TANYERİ, Mustafa; **Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Ankara, TOBB Yayınları, 1990.

OKUMUŞ, Fevzi; “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt 17, sayı 1-2, 2003, s.203-212.

ÖRNEK, Şahin Ali, AYDIN Şule; **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1.Baskı, 2006.

ÖZDEMİR, Aylin; **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Ege Yayınları, 1.Baskı, 1994.

ÖZDEMİR, Mahmut; “Türkiye’de Orta ve Küçük İşletmelerin Sorunları”, **Türkiye İktisat Dergisi**, sayı 7, Mart, 1990, s.76-80.

ÖZDEMİR, Muharrem; **Finansal Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1.Baskı 1997.

ÖZGEN, Hüseyin, DOĞAN, Selen; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları”, **Dış Ticaret Dergisi**, sayı 9, Nisan, 1998, s.1-21.

PEARSON, M. Christine, CLAIR, A. Judith; “Reframing Crisis Management”, **Academy of Management Review**, V.23, 1, 1998, s.59-76.

PEARSON, M. Christine, MITROF, I. Ian; “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management”, **Academy Management Executive**, cilt 7, sayı 1, 1993, s.48-59.

PİRA, Aylin, SOHODOL, Çisil; **Kriz Yönetimi:Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İstanbul, İletişim Yayınları, 1.Baskı, 2004.

POTTER, V. Donald; “Success Under Fire:Policies to Prosper in Hostile Times”, **California Management Review**, V.33, 2, 1991, s.24-38.

PRITCHETT, Price, POUND, Ron, **İşler Her zamanki Gibi Değil:Kurumsal Değişimi Yönetme ve Gözetme El Kitabı**, Çev. A. Kırım, İstanbul, Pritchett Yayınları, 1.Baskı, 2001.

QUINN, J. Brian; “Managing Innovation:Controlled Chaos”, **Harvard Business Review**, 63, May, 1985, s.73-84.

REGESTER, Michael; **Crisis Management**, London, Random House Business Books,1.st, 1989.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; “Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler”, **Bakış Dergisi**, sayı 47, Haziran, 1994, s.36.

SARIASLAN, Halil; **Orta ve Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları**, Ankara, TOBB Yayını, Yayın No:281, 1994.

SARIASLAN, Halil; **Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi**, Ankara, Turhan Kitabevi, 4.Bakı, 2002.

SARIASLAN, Halil; **Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Ankara, TOBB Yayınları, Yayın No:309, 1996.

ŞİMŞEK, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay Ofset, 7.Baskı, 2002.

TACK, B. Philip; **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev. Yakut Güneri, İstanbul, İlgi Yayıncılık, 1988.

TÜİK; **Türkiye İstatistik Yıllığı**, Ankara, TÜİK Yayını, 1997.

TÜGİAD; **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar:Küçük ve Orta Boy İşletmeler**, İstanbul, TÜGİAD Yayını, 1995.

TÜZ, Vergiliel Melek; **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa, Ekin Kitabevi, 1. Baskı, 1996.

ULUDAĞ, İlhan, SERİN, Vildan; **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler:Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler**, İstanbul, İTO Yayını, Yayın No:25, 1991.

YILDIZOĞLU, Ergin; **Globalleşme ve Kriz**, İstanbul, Alan Yayınları, 1.Baskı, 1996.

EKLER

ANKET

Sayın Yönetici;

Kriz; bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Bu çalışma Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezinde imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize hazır olma durumları ile kriz anında ve sonrasındaki stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Anket sonuçları Gazi Üniversitesinde yapılan yüksek lisans düzeyindeki akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Katkılarınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özmen DEMİR
Yüksek Lisans Öğrencisi

İşletme Bilgileri

İşletmenin adı:
Kuruluş tarihi:
Üretim konusu:
Personel sayısı:

Kriz öncesi işletme yapısı

1. İşletmenizin ana amacı aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---|---|
| ☐ Yaşamını sürekli kılmak | ☐ İstikrar |
| ☐ Karlılık | ☐ İhtiyaç yaratmak |
| ☐ Tüketici tatmini | ☐ Büyüme |
| ☐ Yatırımlarda çeşitlilik | ☐ İhracat |
| ☐ Diğer (lütfen belirtiniz) | |

2. İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ☐ Teknoloji yoğun | ☐ Emek yoğun |
|--|-------------------------------------|

3. İşletmenizde aşağıdaki planlama türlerinden hangileri uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|---|---|
| ☐ Uzun vadeli planlama | ☐ Kısa vadeli planlama |
| ☐ Orta vadeli planlama | ☐ Hiçbiri |

4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz (el kitabı) var mı? (Cevabınız hayır ise 6. soruya geçiniz)

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ☐ Evet | ☐ Hayır |
|-------------------------------|--------------------------------|

5. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

- ☐ Eylem planı ☐ Telefon rehberi
☐ Sloganlar ☐ İletişim planı

6. Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı? (Cevabınız hayır ise 8. soruya geçiniz)

- ☐ Evet ☐ Hayır

7. Yararlanıldı ise aşağıdaki hangi tekniklerden yararlandınız?

- ☐ Beyin Fırtınası ☐ Delphi yöntemi
☐ Hiyerarşik analitik proses ☐ Pişmanlık ölçütü
☐ Sezgilere göre karar alma ☐ Karar ağacı

8. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı? (Cevabınız hayır ise 12. soruya geçiniz)

- ☐ Evet ☐ Hayır

9. Cevabınız “evet” ise kriz ekibinde kimler vardır? Uzmanlık alanları ve unvanlarına göre sıralayınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Yöneticiler ☐ Ustabaşılar
☐ İşletme sahipleri ☐ İşçiler
☐ Teknisyenler ☐ Hepsi

10. İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı? (Cevabınız evet ise 13 ve 14. soruları cevaplayınız)

- ☐ Evet ☐ Hayır

11. Hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

- ☐ Anlatma ☐ Psikolojik eğitim
☐ Toplantı ☐ Uygulamalı grup eğitimi
☐ Senaryo analizi ☐ Diğer.....

12. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

- ☐ Yöneticiler ☐ Tüm personel

13. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

14. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Kriz anında işletme yönetimi

1. Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?

- ☐ Evet ☐ Hayır

2. Cevabınız “evet” ise bu krizin işletmeniz açısından nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|--|--|
| ☐ Teknolojik yetersizlik | ☐ Çevre analizi yetersizliği |
| ☐ Yasal değişiklikler | ☐ Harcamaların ve tüketimin kısılması |
| ☐ İhracat teşviklerinin yetersizliği | ☐ Kredi faiz oranlarının artması |
| ☐ Yöneticilerin yetersizliği | ☐ Nakitle çalışma eğilimi |
| ☐ Örgütsel sorunlar | ☐ Öz kaynak yetersizliği |
| ☐ Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması | |
| ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)..... | |

3. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|---|---|
| ☐ Varlıkları azaltmak | ☐ Örgütsel değişikliklere gitmek |
| ☐ Yönetimi değiştirmek | ☐ Ürün ve Pazar değiştirmek |
| ☐ Maliyeti düşürmek | ☐ Başka şirket satın almak |
| ☐ İlave borçlanmak | ☐ Yeni yatırımlara girmek |
| ☐ Pazar geliştirmek | ☐ İşçi çıkarmak |
| ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)..... | |

4. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|--|--|
| ☐ Satışlar düşer | ☐ Örgüt içi gerilim ve çatışma artar |
| ☐ Yaratıcılık düşer | ☐ Dakika maliyeti ve sabit giderler artar |
| ☐ Kararların etkinliği bozulur | ☐ Kalite düşer |
| ☐ Çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmaz | |
| ☐ Yan sanayinin yükü artar | ☐ Finansal sorunlar olur |
| ☐ Yatırımlar yarım kalır | ☐ Atıl kapasite artar |
| ☐ İşletme imajı zayıflar | ☐ Kar düşer |
| ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)..... | |

5. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|---|--|
| ☐ Kar artar | ☐ İhracat artar |
| ☐ Maliyetler azalır | ☐ Dış çevreyle iletişim kurulur |
| ☐ Kalite artar | ☐ İşletme içi yakınlaşma sağlanır |
| ☐ ARGE'nin önemi artar | ☐ Hiçbir olumlu etkisi yoktur |

6. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı? (Cevabınız hayır ise 8. soruya geçiniz)

- ☐ Evet ☐ Hayır

7. Cevabınız “evet” ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

- ☐ Krizin yazılı tanımlanması (en kötü / en iyi senaryo)
- ☐ Krizle baş edebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi
- ☐ Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması
- ☐ Kriz iletişim planı hazırlanması
- ☐ Her şeyin test edilmesi
- ☐ Diğer.....

8. Kriz döneminde aşağıdakilerden hangileri uygulandı?

- | | |
|---|--|
| ☐ İhracata yönelme | ☐ İthalata yönelme |
| ☐ Tedarikçi değiştirme | ☐ Başka alıcılara yönelme |
| ☐ Ürün çeşitlendirmesi | |

9. Kriz anında aşağıdaki personel politikalarından hangileri uygulandı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|--|---|
| ☐ İşten çıkarmak | ☐ Emekliye ayırmak |
| ☐ Askere göndermek | ☐ Çalışma günlerini azaltmak |
| ☐ Ücretli izin vermek | ☐ Ücretsiz izin vermek |
| ☐ Diğer işletmelerinizde görevlendirmek | |

10. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

11. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

- ☐ Evet ☐ Hayır

12. Kriz anında acil bilgi merkezi kuruldu mu?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13. Kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşandı mı?

- | | |
|---|---|
| ☐ Yöneticilerde yaşandı | ☐ Yöneticilerde yaşanmadı |
| ☐ Personelde yaşandı | ☐ Personelde yaşanmadı |
| ☐ Her iki kesimde de yaşandı | ☐ Her iki kesimde de yaşanmadı |

14. Eğer panik yaşandıysa buna karşı ne tür önlemler alındı?

.....

Kriz sonrası işletme yönetimi

1. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı? (Cevabınız hayır ise 3. soruya geçiniz)

- ☐ Evet ☐ Hayır

2. Cevabınız “evet “ ise bu çerçevede ne tür işlemler yapıldı?

- ☐ Faaliyet ölçeği belirleme
☐ Yeni hedef tayini
☐ Diğer.....

3. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?

- ☐ Evet ☐ Hayır

4. Cevabınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? Lütfen yazınız

.....

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

ÖZET

DEMİR, Özmen. İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Ortadoğu Sanayi Ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008

İşletme çevresindeki belirsizlik ve hızlı değişimler işletmeleri beklenmedik tehlike ve fırsatlarla yüz yüze bırakabilmektedir. Diğer taraftan globalleşmenin etkisiyle yoğunlaşan rekabet, işletmelerin krizle karşılaşma risklerini oldukça artırmaktadır.

Bütün bunlar işletmelerin kriz ve kriz yönetimi kavramlarına önem vermeleri zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Çünkü tam anlamıyla kriz yönetiminden yararlanıldığı takdirde, işletmeler beklenmeyen olaylara hazırlıklı olmakta ve krizleri en az zararla atlatabilmektedir. Öte yandan, kriz yönetimi anlayışının, işletmeler tarafından kullanılmaya başlanması ile işletmeler belirsizliklere karşı hazırlanabilmekte, kriz durumunun olumsuzlukları önlenmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, zaman kaybı en aza inmekte ve en önemlisi de işletmenin varlığı tehlikeye girmemektedir.

Bu araştırmayla OSTİM'de imalat sanayinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kriz ve kriz yönetimi kavramlarına bakış açıları değerlendirilerek, krize ne ölçüde hazır olduklarını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla OSTİM'de faaliyet gösteren 100 işletmenin yönetici ve/veya sahiplerine ulaşılmıştır. Veriler anket yoluyla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır.

Araştırma sonucunda işletme sahipleri ve/veya yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda yeterli bilgi ve birikime sahip olmadıkları anlaşılmıştır. Yine bu kavramları yeterli derecede önemsemedikleri ve gerekli ciddiyeti göstermedikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Kriz
2. Kriz Nedenleri
3. Krize Karşı Önlemler
4. Kriz Yönetimi
5. KOBİ

ABSTRACT

DEMİR, Özmen. Crisis Management In Companies And a Research About The Readiness Of The Small And Medium Sized Companies Inside The Middle East Centre Of Industry And Trade (OSTİM) For A Crisis, Gazi University Institute Of Social Science, Department Of Management Organization, MA Thesis, Ankara, 2008

The uncertainties and the quick changes around the companies can leave them face to face with unexpected dangers and opportunities. On the other hand the competition increased by the globalization increases the risk of the companies to encounter with crisis'.

All these situations caused an obligation of giving importance to the concepts of crisis and crisis management for the companies. Because when the crisis management is fully used the companies become prepared to unexpected events and can overcome crisis' with minimum lost. On the other hand when the crisis management concept begins to be used by companies, the companies will become prepared to uncertainties, the disadvantages of crisis' can be prevented, the employees can be away from falling to an unemployed position, the waste of time can be decreased to a minimum and the most important, the presence of the company will not fall into danger.

In this study, the small and medium sized companies working in the production industry inside OSTİM are criticized according to their point of view about the concepts of crisis and crisis management and it is aimed to determine the readiness of these companies to a crisis. Moving from this point the managers and/or the owners of a 100 company working in OSTİM has been found. The data have been compiled by the way of face to face interviews.

As the result of this research it has been understood that the owners and/or the managers of these companies did not have enough knowledge about crisis management. It has been determined that they did not give enough importance to these subjects.

Key Words

1. Crisis
2. Causes of Crisis
3. Precautions Against Crisis
4. Crisis Management
5. SME