

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ: ŞANLIURFA ÖRNEĞİ



**Nihat GÜLTEKİN**

Yrd. Doç. Dr., Harran Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

**Emel ABA**

Yüksek Lisans Öğrencisi

## ÖZET

Günümüz iş dünyası oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Her an kritik sonuçlara yol açabilecek durumlarla, başka bir ifade ile fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmeler, faaliyetlerinin ciddi biçimde kesintiye uğramaması için, bu kritik durumları başarılı ve etkili bir şekilde yönetebilmelidir. İşletmelerin çoğunluğu, iyi durumdayken, bunun sürekli bu şekilde devam edeceği gibi kötü bir alışkanlığa sahiptirler. İşletmelerin bu tembellikten sıyrılıp, olası kötü günlere her zaman hazırlıklı olmaları gerekir. İşte kriz yönetimi, yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında amaçlarını, olabilecek en iyi şekilde gerçekleştirmesi sürecidir.

Bu çalışmada, gerek ulusal ve gerekse uluslararası kaynaklı ortaya çıkan ve kronik hale gelen krizler karşısında, Ş.Urfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıklarını, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, KOBİ'ler ve Kriz Yönetimi

## CRISIS MANAGEMENT IN SMES: A CASE STUDY IN ŞANLIURFA

### ABSTRACT

Today's business world operates in a highly complex environment. Each time, the results could lead to critical situations, opportunities, and threats against the face with an expression that can persist for another. Business, to avoid interruption of the activities seriously and effectively to manage these critical situations successfully. While the majority of enterprises in a good way

to continue it as it constantly have a bad habit. Businesses to get rid of this laziness must be prepared for possible bad days all the time. Manager's potential danger in case of crisis management work in the best possible realization of the objectives of the process.

Emerged from this study, both national and international crisis, from Ş.Urfa and become chronic crisis management, to institutionalize the activities of SME's did not do if you are doing a study whether the type and characteristics of these studies and find answers to the questions of what level.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, SME's and Crisis Management.

## GİRİŞ

Türkiye'de 30 yıllık süreçte ekonomiyi derinden etkileyen birçok ekonomik krizin ortaya çıktığını söylememiz mümkündür. Özellikle son 15-20 yıllık süreçte, Nisan 1994 krizi, Kasım 2000 krizi, Şubat 2001 krizi ve 2008 küresel krizi olmak üzere önemli ekonomik krizler yaşanmıştır. Daha önceki dönemlerde yaşanan krizlere oranla daha geniş çaplı olan 2008 küresel krizi birçok gelişmekte olan ülkeyi olduğu gibi Türkiye'yi de büyük oranlarda etkilemiştir. İşletmelerin rekabet gücünü olumsuz etkileyen 2008 küresel krizinde, başta KOBİ'ler olmak üzere birçok şirket iflas etmiş ya da kapanma durumuna gelmiştir.

Günümüz iş dünyası oldukça karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Her an kritik sonuçlara yol açabilecek durumlarla, başka bir ifade ile fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir. İşletmeler, faaliyetlerinin ciddi biçimde kesintiye uğramaması için, bu kritik durumları başarılı ve etkili bir şekilde yönetebilmelidir. Bunu yaparken de, geçen her anın öneminin farkında olarak hızlı fakat emin adımlarla hareket etmesi gerekir.

Kriz sürecinde işletmelerin bütün çabası, işletmeyi karşı karşıya kaldığı bu olumsuz ve sancılı durumdan kurtarmaya yöneliktir. Bu süreçte uygulanan yöntemler her ne kadar yerinde ve uygun yöntemler de olsa, işletmeyi sıfır kayıpla kurtarmak çok zor, hatta genellikle imkansız olduğu gibi, krizin yol açtığı kayıp ve hasarların onarılması da uzun zaman alabilmektedir. İşletmelerin bu süreç

içerisinde hızlı karar alma ve çabuk uygulama çabasına girmeleri, krizin yanlış uygulamalarla daha da derinleşmesine neden olabilirler.

Bu çalışmanın temel amacı, gerek ulusal ve gerekse uluslararası kaynaklı ortaya çıkan ve kronik hale gelen krizler karşısında, Ş.Urfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıklarını, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmaktır. Bu bağlamda, Ş.Urfa'da faaliyet gösteren ve KOBİ kriterlerine uyan işletmelerden anket tekniği ile veriler toplanarak analiz edilecektir.

### 1. KRİZ KAVRAMI

Teorik olarak kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, hızlı bir şekilde cevap verilmesi ve yönetilmesi gereken, şirketin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaç ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” (<http://www.kobifinans.com.tr>) olarak ifade edilebilir. Daha geniş ifadeyle kriz; bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen bir anda ortaya çıkarak, işletmenin mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını geçersiz kılan, yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi veya hemen tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek içinden çıkılması zor bir durum oluşturarak gerilim yaratan durumdur (Baran, 2006, s.26). Başka bir tanımda ise kriz, örgütün tamamını etkisi altına alıp zarar veren; onu yok edebilecek olaylardır (Mitroff vd., 1996, s.7).

Kriz işletme için her zaman kötü ve olumsuz bir durum içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen *wei-ji* kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim Çince'de kriz anlamına gelen *wei-ji* kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır (Murat,Mısırlı, 2005, s.3).

Örgütsel anlamda kriz ise, “örgütün amaçlarını ve varlığı tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum (Demirtaş, 2000, s.357)” olarak değerlendirilebilir.Kriz döneminin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği belirsizliktir. Etkili yönetilmemesi durumunda tehlike yaratan kriz, doğru yöntemlerle ele alındığında fırsat yaratır. Başka bir ifadeyle

krizler, örgüt için, bunu fırsata çevirebileceği bir dönüm noktası da olabilir.

Krizler çoğu zaman adım adım uyarı sinyalleri vererek gelebileceği gibi, ani birtakım yeni oluşumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede krizler ortaya çıkışları bakımında iki ayrı şekilde gerçekleşmektedirler. Ani krizler, işletmenin yöneticilerine hiçbir uyarı vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını negatif anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedirler. İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak doğrudan anlaşılabilen, fakat çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri açısından olumsuz etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır (Irvine, 1987, s.37; Titiz, Çarıkçı, 2001, s.205).

Krizlerin normal koşullardan şu özellikleri ile farklılaştığı belirtilmektedir (Sucu, 2000, s.19) ;

- İşletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirirler,
- Yaşamı tehdit eden önemli hastalıklara benzerler, acil ve oldukça ciddi müdahaleler gerektirirler,
- Gerilimli bir ortama yol açarlar, kritik ve tehdit edicidirler, belirsizlik, endişe, güvensizlik, korku ve panik yaratırlar.
- Sistemle ilişkili tüm unsurları etkilerler,
- Kendilerine özgü nitelikleri nedeniyle, önceden hazırlanmış reçetelerin kullanılmasına izin vermezler,
- Mevcut değerlerin, amaçların ve varsayımların gözden geçirilmesini gerektirirler,
- Çoğunlukla, beklenmedik bir anda aniden ortaya çıkarlar.

İşletme planları ile işletme çevresinin birbirini etkileme düzeyi, işletme yönetiminin düşündüğü şekliyle gerçekte olanlar arasında büyük ve önemli farklılıklar oluştuğunda “kriz” meydana gelmektedir (Andriole, 1985, s.24). Krizlerin ortaya çıkmasında, gerek işletme dışından (çevresel), gerekse iç yapıdan (örgütsel) kaynaklanan birçok faktörün etkisi bulunuyor. Ancak genel bir ifadeyle, işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar, ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve

beklentilerine cevap veremez. Bu uyumsuzluk işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur (Dinçer, 1998, s.385).

Krize neden olan dış çevre faktörleri, “işletmelerin dışında kalan ve kontrol edilemeyen faktörler” olarak tanımlanabilir. Dış çevrede belirsizlik ve karmaşa arttıkça, kriz ihtimali de artar.

Örgütün, kriz durumuna girmesinde en önemli rolü, çevresel etkenler oynar. Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 359-360). Örgütte krize yol açan dış ya da çevresel etkenler, genellikle dünyanın ve ülkenin genel yapısı, ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik ve güvenlik durumu ve sorunları, teknolojik gelişmeler ve değişimler, doğal afetler, sosyal patlama ve huzursuzluklar ile uluslararası tehdit ve tehlikeler olarak sıralanabilir (Peker ve Aytürk, 2000: 388).

Krize neden olan örgütsel etkenler arasında örgütsel yapı ve yönetimin niteliği sayılabilir. Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıdaysa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır. Bunun yanında, yönetimin niteliği, örgütlerin kriz durumuna düşmelerinin önemli bir nedenidir. Üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, değişimle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri, örgütün kriz yaşamasına neden olabilir (Can, 2002: 333-336; Demirtaş, 2000: 359-360). İçsel kriz etkenleri, daha çok örgütten, yönetimden, yöneticiden, personelden, bütçeden, teknik donanımdan kaynaklanan etkenlerdir. Örgütün yapısal ya da işleyiş bozukluğu, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticinin beceriksizliği ve yetersizliği, personelin yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleridir (Peker ve Aytürk, 2000: 388).

Dışsal kriz kaynaklarının örgütler açısından bazı olumlu yanları vardır, fakat başka eylemlerin yan ürünleri olarak istenmeden ortaya çıksalar bile içsel olaylar da krizi kışkırtabilirler. Daha ilginç, içsel kriz etkenleri, örgütte boşluklar oluşturabilecek içten, bilinçli yapılan eylemler şeklinde de olabilir (Hurst, 2000: 160).

Gelişmiş toplumlar doğal faktörlerden daha çok teknolojik faktörler nedeniyle krizle karşı karşıya kalmaktadır. Modern teknoloji sadece tüketicileri aynı zamanda işletme çalışanlarını da teknolojik eksikliklerden dolayı etkilemekte ve işletmeleri krize sürüklemektedir (Lerbinger, 1986, s.5).

Yukarıda değinilen faktörlerin etkisiyle işletmelerde krizler değişik şekillerde ortaya çıkabilirler. Ekonomik krizler; herhangi bir mal, hizmet, üretim faktörü veya döviz piyasasındaki fiyat ve /veya miktarlarda kabul edilebilir bir değişme sınırının ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlanabilir (Kibritçioğlu, 2001, s.1).

Krizler, örgütün içinde bulunduğu yaşam döngüsüne, hiyerarşik düzeye ve kriz nedenlerine bağlı olarak değişik şekillerde sınıflandırılabilirler, ayrıca kriz şiddetine bağlı olarak ta farklılaştırılabilir.

Yirminci yüzyılın ortalarına kadar krizler, talep, teknolojik ilerleme veya kâr haddi gibi reel ekonomik değişkenlere bağlanmaktaydı. Günümüzde ise para ve döviz piyasalarında, borsalarda, bankacılık sektöründe, sıcak para hareketlerinde meydana gelen ve finansal piyasalarda başlayan, giderek de reel piyasalarda etkisini gösteren kriz türleri ortaya çıkmıştır (Boratav, 2004, 107).

Temelde ekonomik krizleri ikiye ayırmak mümkündür. Birincisi; kendi içinde de mal ve hizmet piyasasındaki krizler ve işgücü piyasasındaki işsizlik krizleri diye ayrılan reel sektör krizleri. İkincisi ise yine oda kendi içinde bankacılık krizler, döviz krizleri ve borsa krizleri olarak ayrılan finansal krizler (Balaban, Yıldırım, 2009, s.17).

Krizin ortaya çıkış şekli ile ilgili tartışmalar, krizin algısal bir boyut taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla, krizler, ortaya çıkış temelinde incelendiğinde potansiyel krizler, algılanan krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler şeklinde ayrımın yapılması da mümkün. Potansiyel krizler, krizin ortaya çıkış nedenlerinin bulunması durumuna karşılık gelmesi iken algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir daha çok sezgilere yöneliktir ve bu noktada yöneticilerin algısal farklılıklarının kriz yaratması söz konusu olabilir. Hissedilen kriz, tarafların davranış biçimlerinde farklılıkların gözlemlendiği dönemdeki durumun tanımlarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır (Sucu, 2000, s.20).

İşletmelerde en fazla karşılaşılan kriz türleri şunlardır (Sucu, 2000, s.22-23) ;

- Karizmatik kişiliğe sahip olmayan bir tepe yöneticisinin, alt kademe yöneticilerine kendini kabul ettirememesi sonucu ortaya çıkan *liderlik krizi*,
- İşletmeyi kuran kişilerin yönetimi profesyonellere terk etmemesi, kurumsallaşmanın olmaması neticesinde ortaya çıkan *özerklik krizi*,
- İşletmenin büyümesi ile değişik birimlere yeterli yetkinin verilmemesi sonucu ortaya çıkan *denetim krizi*,
- Denetimin elden kaçmaması için yazışma ve raporlama sisteminin genişletilmesi sonucunda ortaya çıkan *bürokratik kriz*,
- Birim ya da tepe yöneticisinin kendi iş yapabilme kapasitesini ve önemini ön plana çıkartabilmek için, bilimsel ya da kişisel çıkarlara göre karar alması sonucu ortaya çıkan *çatışmaları krizi*,
- Dış çevrenin sürekli değişmesi yanında yönetimin de başarısız olması durumunda ortaya çıkan *stratejik kriz*,
- İşletmenin işlevsel amaçlarına ulaşmada başarısız olması veya bu amaçlara ulaşamama tehlikesinin varlığı durumunda ortaya çıkan *işlevsel kriz*,
- İşletmenin nakit gereksinimini karşılayabilecek şekilde kullanabileceği kaynakların olmaması durumunda ortaya çıkan *likidite krizi*.

Ancak krizin türü ne olursa olsun, yönetim ilişkiler açısından kriz krizdir. Yönetici için krizin türü değil, boyutu önemlidir.

## 2. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz kısaca, faaliyet akışlarında anormal gelişmeler meydana gelmesidir. Kriz yönetimi ise, karşı karşıya kalınan bu anormal durumlarda sergilenen davranışlar ya da yapılan faaliyetlerdir.

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Örgüt içinde panik, çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir. Örgüt iklimi bozulur. Karar almaların merkezileşmesine ek olarak, denetimde de merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur. (Tağraf, Arslan, 2003, s.152)

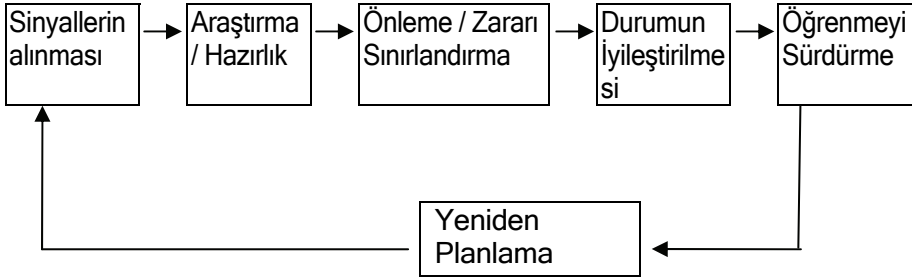
Kriz yönetimi, olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması, mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya zararlarını en az düzeye indirebilecek önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır (<http://www.kobifinans.com.tr>). Kriz yönetimi, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Pearson, Clair, 1998: 63).

Kriz yönetiminin amacı, örgütü krizden kurtarmaya yardımcı olma veya çok daha etkin olarak örgütü krize düşmeyecek etkinlikte yönetmektir. Krizlerin aynı zamanda gelişme ve büyüme fırsatlarını da düşünürsek kriz yönetimi, yalnızca krizde çıkmayı değil kriz ortamından yararlanmayı da hedefler. Kriz yönetimi yapısının etkin oluşu, gelen krizin önceden görülebilmesine ve bunu fırsata çevirmeye olanak sağlar (Sucu, 2000, s.47).

Fakat mevcut literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, KOBİ'ler tarafından biçimsel kriz planlamasının çok az yapıldığı gözükmektedir (Runyan, 2006, s.14). Yani KOBİ'ler, uzun vadeli planlar yapmamakta, planlama uzmanı istihdam etmemekte ve işletme sahibi ve ortaklar tarafından yapılan planlarda istatistikî metotlardan çok sezgi ve öngörüler dikkate alınmaktadır (Erdoğan ve diğerleri, 2006, s. 36-37).

Aşağıda şekil 1'de Pearson ve Mitroff (1993)'un geliştirmiş olduğu kriz yönetim modeli sunulmuştur.

### Şekil 1. Kriz Yönetim Modeli



**Kaynak:** Hutchins, Holly M. ve Jia Wang, 2008, "Organizational Crisi Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3, June, 316.



Kriz yönetimi ekibi daha önce yapılan çalışmalar doğrultusunda öncelikle işletmede ne tür bir krizin yaşandığını tespit eder. Durum analizi sonucu krizin adı konulur. Yöneticiler tarafından krizin etkileri belirlenir. Sonra krizin çözümü için gereken stratejiler uygulamaya geçilir. Bu noktadan sonra önemli olan krizin kontrol altına alınması ve iyileşmenin sağlanmasıdır. Kritik öneme sahip konuların öncelikle çözümüne odaklanılır. Daha önce belirlenen kriz yönetim merkezinde kriz yönetimi ekibini oluşturan üyeler bir araya gelerek uygulanan strateji ve taktikleri gözden geçirirler ve gereken değişiklikleri anında gerçekleştirirler. Kriz yönetimi stratejik bir formül olmadığından, anlık değişimlere uygun kararlar alınarak hemen yürürlüğe konulur. (Pearson vd., 1997. 52)

Krizler genellikle, örgütsel sistemi oluşturan bileşenlerin tümünde ortaya çıkar. Teknolojik alt sistem, yapısal alt sistem, amaçlar ve değerler alt sistemi, psiko-sosyal alt sistemi ve yönetsel alt sistem karşılıklı etkileşimli olduklarından herhangi birinde görülen olumsuzluk diğerlerine de büyük ölçüde yansımaktır. Geniş kapsamlı bir kriz değerlendirmede, bu sistemlerin her biri ile ilgili yönetsel önceliklerin ve bunların birbirleri üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu sistemlerden herhangi birinde gerçekleştirilecek bir değişikliğe, diğerlerinin nasıl bir tepki vereceği ve bu değişikliğe ne ölçüde uyum sağlayabileceği önceden bilinmelidir (Sucu, 2000, s. 87).

Örgütte üst yönetim tarafından benimsenen yönetim anlayışı ve üst yönetimin sahip olduğu otoriteyi nasıl kullandığı, çalışanların motivasyon ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Eğer yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi, çalışanların motivasyon ve performanslarını olumlu yönde etkileyecek biçimde kullanılmıyor ise örgüt içinde moralsizlik, huzursuzluk, verimsizlik gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkarak çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmakta ve örgüt için bir kriz tehdidi oluşturmaktadır. Üst yönetimin yönetim anlayışı ve otoriteyi kullanma biçimi dışında, yöneticilerin kişisel hataları da örgütler için önemli birer kriz tehdididir. Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları pek çok kriz, yetersiz ve başarısız yöneticilerin aldıkları ya da alamadıkları kararlar, yaptıkları yanlış uygulamalar gibi kişisel hatalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004, s.32-33).

Krize karşı duyarlı ve uygulanabilir bir hareketin olması gelecekteki krizleri ele almak ve değerlendirmek için gerekli süreçleri

tanımlamaktır. Bu sürecin temelinde uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır.

Kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür (Murat, Mısırlı, 2005, s.8).

**Stratejik Tahmin:** Stratejik tahmin her şeyden önce geleceğe dönük tahminler yapmayı gerektirmektedir. Bu tahminler örgütün yeni durumlara uyum sağlayacağı varsayımına dayanmaktadır. Bugün yöneticiler için kesin bir şekilde tahmin yapmaya imkan tanıyan fakat sürpriz olayları gözden kaçıran pek çok tahmin teknikleri bulunmaktadır. Bu teknikler niteliksel tahmin yöntemleri, ekstrapolasyon, benzetim ve neden-sonuç metotlarından oluşmaktadır. Bu tahmin tekniklerinin özünü büyük veya geniş değişikliklerin etkisini doğru bir şekilde tahmin etme ve değerlendirme oluşturmaktadır.

**Olasılık Planlaması:** Olasılık planları olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif planlardır. Tahmin önceden hakkında bazı şeyler söylenen durumlara ve makul belirli olaylara dayandırılmakla beraber, bir örgütün hazırladığı olasılık planları daha belirli durumlar içindir. Havayolları şirketleri genellikle bir işçi grevi olayında idari ve büro personelini kullanmaktadır. İthalat kesildiğinde veya azaldığında, şirketler yurt içi tedarikçilerden satın alma yapma yönünde alternatif planlara sahiptir. Şirketin stratejik kararlarının büyük bölümü olasılık planları tarafından oluşturulan çerçeveye dayandırılmaktadır. Faiz oranları beklenmedik bir şekilde yükseldiğinde, şirket genişlemeden kaçınabilir. Firma piyasaya hakim konumda ise stok geri alım programını başlatabilir.

Görüldüğü gibi, olasılık planları bir dereceye kadar tahmin edilebilir çevresel değişikliklere dayandırılmaktadır. Açıkçası, hazır olasılık planlarına sahip olma bir şirketin yalnızca krize karşı korunmasına değil, aynı zamanda ortaya çıktıkça kriz durumlarını çözmesine yardımcı olmaktadır.

**Sorun Analizi:** Bu yaklaşım olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Burada amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. Diğer taraftan, işletmenin gerçekleştireceği çabalar, sorunu avantaja döndürmeye yönelik olmaktadır. Örneğin, çevreyi

koruma eğilimi bazı şirketlerin eninde sonunda üretim metotlarını, kullandığı enerji kaynaklarını ve ürettiği ürünleri değiştirmek zorunda kalacağını kanıtlamıştır.

**Senaryo Analizi:** 'Senaryo Analizleri 1990 Sonrası Risk Yönetiminde VAR (Value At Risk- Riske Maruz Değer) uygulamasının yaygınlaşmaya başlamasının ardından Modern Risk Yönetimi'nde yerini aldı. Esasen Ekonomi Bilimi var olduğundan beri Subjektif Risk Yönetimi olarak uygulanan bu yöntem, VAR metodolojisi ile objektiflik kazandırılmaya çalışılmış, bu metodolojisi ve senaryo analizleri kriz dönemlerindeki başarısızlık ve kayıplarla birlikte yoğun eleştirilere rağmen popüleritesini yitirmemiştir. (Alkin, <http://www.turkcebilgi.com>) Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir. Özellikle kriz öncesinde yararlanılabilecek bir tekniktir.

**Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak:** Kriz döneminde açık bir emir komuta zincirine sahip kriz yönetimi takımı oluşturmak önemlidir. Takım her altı ayda ve daha fazla sürede potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak için toplanmalıdır. Bu takımlar işletmenin tüm bölümlerinden girdi elde etmek, şirketin karşılaşmayı hayal edebileceği her muhtemel felaketi tespit etmek, potansiyel krizleri belirlemek ve bunlardan işletmenin nasıl korunacağını belirlemek için çapraz fonksiyonlu olmalıdır. Şirket için en yüksek gerçekleşme riskine sahip krizler için tam kriz planı hazırlanmalıdır. Daha az gerçekleşme riskine sahip krizler için daha küçük bir olasılık planı yeterlidir.

### 3. ŞANLIURFA'DA FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, gerek ulusal ve gerekse uluslararası kaynaklı ortaya çıkan ve kronik hale gelen krizler karşısında, Ş.Urfa'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıklarını, eğer

yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmaktır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Hareket noktasını 2008 krizinin oluşturduğu araştırma kapsamında Ş.Urfa'da faaliyet gösteren, Ş.Urfa Ticaret ve Sanayi Odası 2008 yıl sonu kayıtlarına göre ve KOBİ kriterlerine uyan toplam 412 işletme alınmıştır (Tutar, 2009, s.73). Araştırma kapsamına alınan 412 KOBİ niteliğine sahip işletme araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır. Gerek zaman ve gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana küteyi oluşturan işletmeler arasından tesadüfî örnekleme ile toplam (75) işletmeden oluşan bir örneklem grubu belirlenmiştir. Fakat (20) işletme çeşitli nedenlerden dolayı anket formunu cevaplandırmak istemediğinden araştırma (55) işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı kapsamında, Müftüoğlu ve Durukan'ın (2004) Türkiye koşullarını göz önünde bulundurarak önerdikleri KOBİ tanımı (1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10 ile 49 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ve 50-199 arası işçi çalıştıran işletmeler ise, orta ölçekli işletme) esas alınmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları ve araştırmaya kaynaklık eden yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayımı araştırmanın diğer önemli sınırlılıkları olarak görülebilir.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Verilerin toplanmasında alan araştırması yönteminde anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması, kriz yönetimi ile ilgili çalışmalarda önemli rol oynayacağı düşünülen işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada daha önce konuyla ilgili bir araştırmada (Murat ve Mısırlı, 2005; Haşit, 2003) kullanılan ve geliştirilen anket temel alınmıştır. Bu anketin güvenilirliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre araştırmanın Cronbach Alpha değeri 0,8427 hesaplanmıştır. Hesaplama sonucu güvenilirliğin literatürde kabul edilen 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Anket sonuçlarının analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır.

### 3.4. Araştırma Bulguları

#### 3.4.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmeler İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırmanın birinci bölümü kapsamında ankete cevap veren yöneticilerin demografik özellikleri ve işletme ile ilgili tanımlayıcı bilgiler yer almaktadır.

**Tablo.1:** İşletmelerin faaliyet süresi

1-5 yıl		6-10 yıl		11-15 yıl		16 ve üstü	
Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
8	14,54	22	40	14	25,45	11	20

Araştırma kapsamındaki işletmeleri tanımlama kapsamında işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde; % 14,54'ünün 1-5 yıl arası, % 40'ının 6-10 yıl arası, % 25,45'inin 11-15 yıl arası ve % 20'sinin ise 16 yıldan daha fazla bir süredir faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir.

**Tablo.2:** Yöneticilerin eğitim durumu

İlköğretim		Lise		Önlisans		Lisans		Lisansüstü	
Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
5	9,09	22	40	11	20	12	21,81	5	9,09

Araştırma kapsamındaki yöneticilerinin demografik bilgileri kapsamında eğitim durumları ile ilgili bulgulara bakıldığında (Tablo.2); %9,09'unun ilköğretim, %40'ının lise, %20'sinin önlisans, %21,81'inin lisans ve %9,09'unun ise lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin sadece % 32'sinin dört yıllık fakülte mezunu olduğunu göstermektedir.

**Tablo.3:** İşletmelerin faaliyet alanları

İmalat		Tarım		Ticaret		Danışmanlık		Diğer	
Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%	Fre.	%
13	23,63	16	29,09	19	34,54	5	9,09	2	3,63

Araştırma kapsamındaki işletmeleri tanımlama kapsamında işletmelerin faaliyet alanları incelendiğinde (Tablo.3); % 23,63'ünün imalat, % 29,09'unun tarım, % 34,54'ünün ticaret, %9,09'unun

danışmanlık ve % 3,63'ünün ise diğer sektörlerde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir.

Diğer taraftan işletmelerin öncelikli hedefleri açısından bir değerlendirme yapıldığında (Tablo.4), karlılığını artırma ilk sırada yer alırken, daha sonra yaşamını sürdürme, ihracat yapmak, müşteri tatmini, üretimde istikrarı sağlamak ve gelişme ve büyüme sağlamak hedefleri bunu takip etmektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler için can simidi niteliğinde olan ve dış esneklik (güvenlik) olarak nitelendirilebileceğimiz, "yatırımları çeşitlendirmek" hedefinin en son sırada yer alması ayrıca düşündürücüdür. Bu da işletmelerin meydana gelebilecek krizlere pek hazırlıklı olmadıkları, alınabilecek önlemler konusunda fazla bir bilgiye sahip olmadıklarını gösteren önemli bir bulgudur.

**Tablo.4:** İşletmelerin öncelikli hedefleri

	Fre.	%
İşletmenin yaşamını sürdürmek	24	43,63
İşletmenin karlılığını artırmak	32	58,18
Yatırımları çeşitlendirmek	10	18,18
Müşteri tatmini	21	38,18
İhracat yapmak	22	40
Üretimde istikrarı sağlamak	20	36,36
Marka imajını oluşturmak	15	27,27
Gelişme ve büyümeyi sağlamak	20	36,36

### 3.4.2. İşletmelerin Krize Bakışı

KOBİ'lerin krize bakışı ile ilgili bulgular incelendiğinde (Tablo.5), ankete katılanların %98'e yakını, krizi sıkıntılı duruma düşmek, temkinli olmak, herşeyin sonu gibi olumsuz olarak algılamaktadırlar. Krizi yeni fırsatları değerlendirme ortamı olarak görenlerin oranı ise sadece %1,81'dir.

**Tablo.5:** Kelime anlamı olarak "Kriz" neyi çağırıyor?

	Fre.	%
Sıkıntılı günlerin yakın olduğunu	22	40
Temkinli olmak gerektiğini	16	29,09
İşletmenin nakit sıkıntısına düşeceğini	11	20
İşletmenin ticari faaliyetlerinin sona ereceğini	5	9,09
Yeni fırsatların ortaya çıkacağını	1	1,81

**Tablo.6:** İşletmelerin karşılaştığı krizlerin temel nedeni

	Fre.	%
Teknolojik yetersizlikler	6	10,90
Yasal değişiklikler	4	7,27
İhracat teşviklerinin yetersizliği	12	21,81
Yöneticilerin yetersizliği	5	9,09
Bankalardan alınan kredi miktarının yüksekliği	8	14,54
Öz kaynak yetersizliği	2	3,63
Planlama yetersizliği	9	16,36
İşletmenin çevresine uyum sağlayamaması	2	3,63
Harcamaların ve tüketimin kısılması	4	7,27
Nakit çalışma zorunluluğu	3	5,45

İşletmelerin karşılaştıkları krizlerin temel nedenleri olarak (Tablo.6), %21,81 ile ihracat teşviklerinin yetersizliği ilk sırada gelmektedir. Daha sonra planlama yetersizliği (%16,36), bankalardan alınan kredi miktarının yüksekliği (%14,54) ve teknolojik yetersizlikler (%10,90) takip etmektedir.

**Tablo.7:** İşletmelerin krizden etkilenme derecesi

	Fre.	%
Etkilenmedi	8	14,54
Az düzeyde etkilendi	27	49,09
Orta düzeyde etkilendi	16	29,09
Yüksek düzeyde etkilendi	4	7,27

İşletmelerin 2008 dünya ekonomik krizinden etkilenme derecelerine baktığımızda (Tablo.7), işletmelerin %75'e yakını az yada çok bir şekilde krizden etkilendiği görülmektedir. Yada, daha iyimser bir ifadeyle, işletmelerin %65'e yakını krizden ya hiç etkilenmemiş, yada düşük düzeyde etkilenmiştir. Bu da, daha yüksek etkilenmelerin olduğu diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

**Tablo.8:** Krizin işletme faaliyetleri üzerindeki en olumsuz etkisi

	Fre.	%
Satışların düşmesi	27	57,44
İşletme içi gerilim ve çatışmanın artması	3	6,38
Finansal sorunların yaşanması	5	10,64
Firma imajının zayıflaması	6	12,77
Karın azalması	4	8,51
Kalitenin düşmesi	2	4,26

Krizin en fazla etkilediği işletme faaliyeti satışlar olarak görülmektedir (Tablo.8). İşletmelerin %57,44'ü satışlarının düştüğünü belirtirken, bunu firma imajı (%12,77) ve finansal sorunlar (%10,64) takip etmektedir. Ancak durum böyle olmakla beraber, kar, kalite ve işletme içi gerilim ve çatışmalarda ciddi anlamda bir olumsuz gelişme olmamış olması, bir yönüyle olumlu olarak değerlendirilirken, diğer yönüyle bir çelişkiyi de barındırmaktadır.

**Tablo.9:** Ülke genelinde yaşanan krizde etkili olan faktörler

	Fre.	%
Genel ekonomik faktörler	19	40,43
Teknolojik faktörler	11	23,40
İşletmenin yönetim sorumluları	4	8,51
Hukuksal sorunlar	3	6,38
Doğal afetler	2	4,26
Rakip işletmeler ve rekabetten kaynaklanan sorunlar	4	8,51
Kaynak sağlama sorunu	4	8,51

Ülke genelinde yaşanan krizde, en çok genel ekonomik faktörler (%40,43) ve teknolojik faktörlerin etkili olduğu ifade edilirken (Tablo.9), işletmelerin kriz dönemlerinde daha çok, işletme kapasitesinin küçültülmesi (%61,70), işletmenin örgüt yapısında ve personel sayısında değişim (%12,77) ve yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesi (%10,64) politikalarını izledikleri görülmektedir (Tablo.10).

**Tablo.10:** Kriz döneminde işletmelerin izlediği politikalar

	Fre.	%
İşletme kapasitesinin küçültülmesi	29	61,70
İşletmenin örgüt yapısında ve personel sayısında değişim	6	12,77
Yeni pazar olanaklarının değerlendirilmesi	5	10,64
Satış artırma yöntemlerine başvurma (Uzun vade, indirim, promosyon vb.)	3	6,38
Kredi imkanlarından yararlanma	4	8,51

### 3.4.3. İşletmelerde Kriz Yönetimine Yönelik Çalışmalar

**Tablo.11:** İşletmeler kriz yönetimine yönelik çalışma yaptılar mı?

	Fre.	%
Evet	43	78,18
Hayır	12	21,82



Ankete katılan işletmelerin %78,18 gibi önemli bir kısmı kriz yönetimine yönelik çalışma yaptıklarını belirtmekle beraber (Tablo.11), bu çalışmaların işletmelerin kendi yapı ve süreçlerinde daha kalıcı olan çalışmalardan çok, krizin çalışanlar üzerinde oluşturabileceği etkiyi azalmaya ve çalışanların bilgilendirilmesine yönelik çalışmalara daha fazla yoğunlaştıkları görülmektedir (Tablo.12).

Yine Tablo.12'ye baktığımızda, ankete katılan işletmelerin sadece %23,26'lık kısmı olası krizlere yönelik kriz ekibi oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Aslında bu oranın da önemli bir kısmının özellikle kriz için kurulmuş bir kriz yönetim ekibinin olmadığını, yüzyüze yaptığımız anket uygulaması sırasında, ankete katılan yöneticilerin oluşan sohbet ortamındaki ifadelerinden ortaya çıkarılabilmektedir. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz yönetim ekiplerinin bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturulmadığı söylenebilir. Bu konuyla ilgili olarak Haşit'in (2003) Türkiye'de ilk 500'e giren sanayi işletmelerinden 60 işletmede yapmış olduğu araştırmada sadece 7 işletmede kriz yönetim ekibinin kurulduğu saptanmıştır. Bu durum ise yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

**Tablo.12:** İşletmelerde kriz yönetimine yönelik yapılan çalışmalar

	Fre.	%
Olası krizlere yönelik kriz ekibi oluşturulması	10	23,26
Çalışanlara kriz yönetimi ve genel kriz türleriyle ilgili temel bilgilerin verilmesi	12	27,90
Çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması	12	27,90
Çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması	7	16,28
Diğer	2	4,65

**Tablo.13:** Kriz anında uygulanan personel politikası

	Fre.	%
İşten çıkarma	16	37,21
Emekliye ayırma	3	6,98
Çalışma sürelerini azaltma	9	20,93
Ücretli izin verme	3	6,98
Değişiklik yapmama	12	27,90

İşletmelerin kriz anında uyguladıkları personel politikalarına baktığımızda, ağırlıklı olarak çalışanların aleyhine olduklarını söyleyebiliriz. Ankete katılan işletmelerin %37,86'sı işten çıkarmayı

tercih ederken, %20,93'ü de çalışma sürelerini azaltmayı tercih ettiğini belirtmiştir (Tablo.13).

**Tablo.14:** Kriz anında tercih edilen uygulama

	Fre.	%
Moral desteği ile motivasyonu sağlama	18	41,86
Krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma	12	27,90
Kriz yönetim merkezi oluşturma	9	20,93
Acil bilgi merkezi oluşturma	2	4,65
Halkla ilişkiler faaliyetlerini artırma	2	4,65

İşletmelerin kriz anında, moral desteği ile motivasyonu sağlama (%41,86), krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma (%27,90), kriz yönetim merkezi oluşturma (%20,93) uygulamalarını ağırlıklı olarak tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Tablo.14).

**Tablo.15:** İşletmelerin krizi önlemeye yönelik çalışmaları

	Fre.	%
Müşteri ilişkilerine önem vererek, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, müşteri görüşlerine odaklanma	12	27,90
Aynı işi yapan işletmelerle kendimizi sık sık karşılaştırarak işletme başarısını değerlendirme ve ona göre tedbirler alma	19	44,19
Personel görüşlerine önem verilmesi	5	11,63
İşletmenin örgüt yapısında esnekliğin ön planda tutulması	4	9,30
Toplam Kalite uygulamalarından yararlanma	3	6,98

İşletmelerin krizi önlemeye yönelik çalışmalarında, rakipler, müşteriler ve personelin belirleyici olduğu söylenebilir. Ankete katılan işletmelerin %44,19'u aynı işi yapan işletmelerle kendimizi sık sık karşılaştırarak işletme başarısını değerlendirme ve ona göre tedbirler alma, %27,90'ı müşteri ilişkilerine önem vererek, müşterilerin beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, müşteri görüşlerine odaklanma ve %11,63'ü personel görüşlerine önem verilmesiyle krizi önlemeye çalıştıklarını bildirmişlerdir.

### 3.4.4. İşletmelerin Kriz Yönetimi Planı

**Tablo.16:** İşletmelerin kriz yönetimi planı var mı?

	Fre.	%
Evet	47	85,45
Hayır	8	14,55

Ankete katılan işletmelerin %85,45'i kriz yönetimi planlarının olduğunu belirtirken, yine bu işletmelerin %68,09 gibi önemli bir kısmı bu planların kendi yöneticileri tarafından hazırlandığını ifade etmişlerdir. Profesyonel danışma şirketleri (%14,89) ve üniversitelerden (%12,76) yardım alan işletmelerin sayısı ise oldukça azdır.

**Tablo.17:** Kriz yönetimi planını hazırlayanlar

	Fre.	%
İşletme üst yönetimi	32	68,09
Profesyonel danışma şirketi	7	14,89
Üniversitenin ilgili bölümleri	6	12,76
İşletme içi ve işletme dışı uzmanlardan oluşan bir kriz yönetimi ekibi	2	4,26

**Tablo.18:** İşletmelerin kriz yönetimi planı hazırlama nedeni

	Fre.	%
Krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını vermesi	15	31,91
Önceki krizlerde yaşanan olumsuzlukların bir daha yaşanmaması isteği	26	55,32
Krizle karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanma fırsatını sağlaması	5	10,64
Diğer	1	2,13

İşletmelerin kriz yönetimi planı hazırlama nedenleri ise, önceki krizlerde yaşanan olumsuzlukların bir daha yaşanmaması isteği (%55,32), krizle oluşacak olan belirsizlikle mücadele etme şansını vermesi (%31,91), krize karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanma fırsatını sağlaması (%10,64) olarak ifade edilmiştir.

## SONUÇ

Krizler genellikle birden bire ortaya çıkan, işletme yönetimini tehdit eden, işletmedeki mevcut dengeleri bozan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokan, geçici olarak ortaya çıkan çatışma şeklinde algılanır.

Böyle bir algı ancak bir yere kadar doğru kabul edilebilir. Çünkü krizler kimileri için fırsattır ve ayrıca önceden “geliyorum” sinyalleri veren bir durumdur. Buna rağmen yöneticiler bunu dikkate almazlar ve krize girerler. Bu açıdan krizi önlemeye yönelik olarak geliştirilen teknikler, işletmenin hayatiyetinin devamını sağlaması için önemlidir.

Dolayısı ile sistemler krize hazırlıklı olmak durumundadırlar. Krize hazırlıklı olmak, krize yönelik bir yaklaşımı ve ona uygun bir yönetim tarzını gerekli kılmaktadır. Kriz yönetiminin amacı, düşünülmemeyecekleri düşünüp krize hazırlıklı olmak, krizin tüm yönlerini önceden tahmin ederek, duruma uygun stratejiler belirlemektir. Kriz yönetimi, krize alternatif olarak değil, krize hazırlıklı olmayı ve kriz planı oluşturmayı, gerekli işlemleri yapmayı ve denetlemeyi gerektirmektedir.

Artık günümüz dünyasında, işletmelerin önemli bir kriz ile karşılaşp karşılaşmayacakları sorulmamakta; ne zaman, hangi türde ve nasıl bir krizle karşılaşacakları sorulmaktadır. Bu nedenle iş dünyasına girmeye karar veren işletmeler, ya önemli sigorta anlaşmaları yaparak girmekte veya sistematik ve bütünleşik risk yönetim programları uygulamaktadırlar.

Araştırma kapsamında işletmelerin öncelikli hedefleri olarak, karlılığını artırma ilk sırada yer alırken, daha sonra yaşamını sürdürme, ihracat yapmak, müşteri tatmini, üretimde istikrarı sağlamak ve gelişme ve büyüme sağlamak hedefleri bunu takip etmektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler için can simidi niteliğinde olan ve dış esneklik (güvenlik) olarak nitelendirilebileceğimiz, “yatırımları çeşitlendirmek” hedefinin en son sırada yer alması ayrıca düşündürücüdür. Bu da işletmelerin meydana gelebilecek krizlere pek hazırlıklı olmadıkları, alınabilecek önlemler konusunda fazla bir bilgiye sahip olmadıklarını gösteren önemli bir bulgudur.

İşletmelerin krizden etkilenme dereceleri de, araştırmada öne çıkan sonuçlardan bir tanesidir. Ankete katılan işletmelerin %65'e yakını krizden ya hiç etkilenmemiş, yada düşük düzeyde etkilenmiştir. Bu da, daha yüksek etkilenmelerin olduğu diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

Araştırma sonucunda, işletmelerin sadece %23,26'lık kısmı olası krizlere yönelik kriz ekibi oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Aslında bu oranın da önemli bir kısmının kriz yönetim ekiplerinin bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturulmadığı söylenebilir.

Bir diğer önemli sonuç da, kriz yönetimi planlarının olduğunu belirten işletmelerin çok önemli bir kısmı bu planların kendi yöneticileri tarafından hazırlandığını ifade etmişlerdir. İşletmelerin profesyonel danışma şirketleri ve üniversitelerden yardım almamaları, hazırlanan planların yeterliliği açısından düşündürücüdür.

Unutulmamalıdır ki, krizlerin işletmeler üzerine önemli olumlu ve olumsuz etkileri olabilmektedir. Krizlerin öngörülebilmesi, krizleri engellemek için gerekli tedbirlerin alınabilmesi, krizlerle karşılaşıldığında yönetilebilmesi, olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi veya ortadan kaldırılabilmesi ve nihayetinde krizin sunduğu fırsatların değerlendirilebilmesi için öncelikle iyi bir kriz yönetimi ekibinin kurulması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALKİN**, Emre. Riskteki Değerlere Yaklaşımlar [http://www.turkcebilgi.com/kose\\_yazisi\\_19580\\_emrealkin-riskteki-degerlere-yaklasimlar.html](http://www.turkcebilgi.com/kose_yazisi_19580_emrealkin-riskteki-degerlere-yaklasimlar.html) (Erişim: 29 Ekim 2010)
- ANDRIOLE**, Stephen J. (1985). *Corporate Crisis Management*, Petrocelli Books: New Jersey.
- BALABAN**, Özlem, Elvan YILDIRIM OKUTAN (2009).“Banka ve Finans Kurumlarının Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Döneminde Uyguladıkları Yönetimsel ve Örgütsel Politikalara İlişkin Yönetici Algıları”, *Central Bank Review*, Say:1,
- BARAN**, Hitay (Kasım-2006). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*, (A& G Bülten ) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.
- BORATAV**, Korkut (2004). *Yeni Dünya Düzeni Nereye?*, 2.Baskı, Ankara, İmge Yayınları.
- CAN**, Halil. (2002). *Organizasyon ve Yönetim. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ERDOĞAN**, B. Zafer, K. Develioğlu ve K. Büyük, (2006). *KOBİ'ler: İşleyiş, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Çinlilik Sektöründe Bir Uygulama)*, Ankara, Ekin Kitabevi.
- DEMİRTAŞ**, Hasan (2000). *Kriz Yönetimi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:6, Sayı:23, s.353-373.
- DİNÇER**, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- HAŞİT**, Gürkan (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, s.351-362.
- HURST**, David K. (2000). *Kriz ve Yenilenme. Krizin Sunduğu Fırsatlar*. (Çeviren: Ela Gurdemir). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- HUTCHINS**, Holly M., Jia Wang (2008). *Organizational Crisi Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice*, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3, June, s.313-326.
- IRVINE**, Robert B. (1987). *What's a Crisis, Anyway*, Midyear Special, 4.

- KİBRİTÇİOĞLU**, Aykut (2001). "Türkiye de ekonomik krizler ve hükümler 1969- 2001", Yeni Türkiye Dergisi, Aralık-2001.
- LERBİNGER**, Otto (1986). *Managing Corporate Crisis-Strategies for Executives*, Barrington Press: Boston.
- MITROFF**, I. I. ve **PEARSON**, C.M. (1996). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organisation's Crisis-Preparedness*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco,.
- MURAT**, Güven, Kamuran, **MİSİRLİ** (2005). *Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin Çaycuma'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkileri*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, , s.1-19.
- MÜFTÜOĞLU**, Tamer , Tülin, **DURUKAN** (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Ankara, Biliş Yayınıcılık.
- PEARSON**, M. Christine, A. Judith, **CLAIR** (1998). *Reframing Crisis Management*, The Academy of Management Review, 23 (1), s.59-77.
- PEARSON**, M. Christine, **CLAIR**, J. A., **MİSRA**, S. K., **MITROFF**, I. I., (1997) *Managing The Unthinkable*, Organizations Dynamics, Vol. 26, No. 2,
- PEKER**, Omer ve Nihat **AYTURK**. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- PİRA**, A. ve **SOHODOL**, Ç., (2004). *Kriz Yönetimi*, İletişim Yayınları, İstanbul,.
- RUNYAN**, Rodney C. (2006). *Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 14(1), s.12-26.
- SUCU**, Yaşar (2000). *Kriz Yönetimi*, Ankara, Elit Yayıncılık.
- TAĞRAF**, Hasan, N. Talat, **ARSLAN** (2003). *Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşımlar*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s.149-160.
- TİTİZ**, İsmet , H. İlker **ÇARIKÇI** (2001). *Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, s.203-218.
- TUTAR**, Nazmi (2009). *Şanlıurfa İlindeki KOBİ'lerin Kurumsallaşma Sorunlarını, Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama: Şanlıurfa Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/02061001/20892/](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02061001/20892/)(Erişim:10.12.2010)
- [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/02061001/20892/](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/02061001/20892/)(Erişim: 05.12.2010)