

**T.C.
KADIR HAS ÜNVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME MBA BÖLÜMÜ**

**KOBİLERDE KRİZ YÖNETİMİ, OLUŞABİLECEK
SORUNLAR VE SORUNLARIN GÖRÜLMESİ ÇİN
UYGULANABİLECEK STRATEJİLER**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ENİS KAHYA

STANBUL, 2008

**T.C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME MBA BÖLÜMÜ**

**KOBİLERDE KRİZ YÖNETİMİ, OLUŞABİLECEK
SORUNLAR VE SORUNLARIN GÖRÜLMESİ İÇİN
UYGULANABİLECEK STRATEJİLER**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ENİS KAHYA

Danışman : Dr. Meltem Engün Ucal

STANBUL, 2008

EK 1 : ÖZET

GENEL B LG LER

sim ve Soyad,	: Mehmet Enis KAHYA
Fakülte	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	: İletme MBA
Dan, man	: Dr. Meltem ENGÜN UCAL
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans 2008
Anahtar Kelimeler	: KOB , kriz, kriz yönetimi, stratejik analizler, stratejik dü ünçe

Özet

KOB ÷er, ÷lkemiz ekonomisinin dinamik birimleri olarak ekonomik ve sosyal sisteme olan katkıları, nedeniyle, son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır. Toplumun tüm kümesini kapsayan ve her yerle im birimine yayılmış olan KOB ÷er, gerek kendi iç yapıları, gerekse de d, çevreden kaynaklanan pek çok sorunla iç içe yaşamaktadırlar.

Bu çal, mada kriz i letmeler için beklenilmeyen bir durumdur. Fakat gerçekte kriz bir süreçtir. Bu süreç içerisinde, KOB ÷er farklı faktörlerin etkisi altında kalarak daha yüksek ölçüde belirsiz ve riskli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Bu durum i letmeler açısından, örgüt içerisinde de krizlerin ve beklenmedik olumsuzlukların ortaya çıkmasını,na yol açmaktadır. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açabilecek şekilde yönetmek önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Kriz yönetiminde etkin ve belirleyici unsurun krizin önceden tahmini ve doğru yönetsel kararların zamanında alınmasıdır. Bu nedenle; i letme sahipleri ve/veya yöneticileri stratejik düşünce perspektifine sahip olmalı, ve



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

krizden en az zararla ç,kabilmek için iç ve d, çevresinin analizini do ru biçimde yapabilmelidirler.

Ülke ekonomisindeki durgunluk, yüksek enflasyon ve istikrars,zl,k ve s,k s,k ba vurulan de i en ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edemeyen ve devlet taraf,ndan yeterli dan, manl,k hizmeti görülmeyen KOB ÷erde ba ar,s,zl, a ve performans dü üklü üne yol açabilmektedir. Bir k,sm, bu sorunlar,n üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir k,sm, da ya am mücadelesine devam edebilmektedir. Bununla birlikte, geli meleri ve de i meleri yak,ndan izleyebilen KOB ÷er pek çok f,rsat, de erlendirerek önemli avantajlar elde edip, büyüyüp geli ebilmektedirler.

EK 2 : ABSTRACT

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Mehmet Enis KAHYA
Faculty	: Social Science Institute
Programme	: MBA
Supervisor	: Dr. Meltem ENGÜN UCAL
Degree awarded and date	: MASTER - July 2008
Keywords	: Crisis, crisis management, SME, strategic analyses strategic thinking

Abstract

SME (Small and Medium Sized Enterprises) have gained a lot of credit over the last years as dynamic units of Turkish economy for their economical and social input to the system. SME, which are spread among whole society including every settlement, experience many problems generated from both their internal structures and external environment.

This paper addresses crisis as a concept which brings up several unexpected consequences to SME. In fact, crisis should be considered as a process but not a result. Throughout this process, enterprises under the influence of various factors have to keep up their essential activities in a more challenging and imperceptible environment. From the enterprises point of view, this condition causes internal crisis and unexpected negative cases to appear within the small and medium sized enterprises. To reduce negative effects of crisis or manage in a manner that causes positive consequences is seen as a considerable advantage. Estimation of crisis and taking suitable managerial decisions at the right time are effective and decisive components of crisis management. As a result of this, managers or owners of these businesses must have a solid perspective



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

of strategic thinking and have the ability to analyse the external and internal environment to minimize the destruction of any anticipated crisis.

The economical dullness in one country, high inflation, instability and frequent shifts in economical measures can create failure and low performance results in SME which fail to anticipate surprises and take inefficient consultancy from the state. Moreover, some SME that can trace the changes and development in the field can benefit highly from these opportunities and expand their size by gaining important advantages.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

EK 3 : Tablo Listesi

TABLO LİSTESİ

		Sayfa no:
Tablo 1	: Krize Kar , KOB øsel Tepki	32
Tablo 2	: KOB øerin Savunma Mekanizmalar,	33
Tablo 3	: KOB øerin ABD ve Geli mekte Ülkelerde Konu tibar,yla Kar ,la t,r,lmas,	59



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

EK 4 : ekil Listesi

EK L L STES

Sayfa no:

ekil 1	:	Kriz Yönetim Süreci	36
ekil 2	:	Ekonomik Krizlerin Organizasyon ç i Ve Organizasyon D, , Nedenlerinin emasal Gösterimi	49
ekil 3	:	Mükemmel Organizasyonun 10 Boyutu	91

EK 5 : K,saltmalar

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birli i
ABD	Amerika Birle ik Devletleri
AECM	Avrupa Kar ,l,kl, Garanti Kurulu lar,
a.g.e.	Ad, Geçen Eser
AR-GE	Ara t,rma ve Geli tirme
D E	Devlet statistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Te kilat,
GSY H	Gayri Safi Yurt i Has,la
IMF	Uluslararası, para fonu
MKB	stanbul Menkul K,yemetler Borsas,
JIT	Tam Zaman,nda Üretim
KOB	Küçük ve Orta Büyüklükteki İletmeler
KDV	Katma De er Vergisi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geli tirme ve Destekleme daresi Ba kanl, ,
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Avrupa Ekonomik birli i ve Kalk,nma Te kilat,
s.	Sayfa
SME	Small and Medium Sized Enterprises
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TTGV	Türk Teknoloji Geli tirme Vakf,
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TSE	Türk Standartlar, Enstitüsü
TÜB TAK	Teknoloji zleme ve De erlendirme Ba kanl, ,
Üni.	Üniversite
WTO	Dünya Ticaret Örgütü

Ç NDEK LER

TABLO L STES	I
EK L L STES	II
KISALTMALAR	III
G R	1

BÖLÜM 1

KOB İLERDE KRİZ YÖNETİMİNE A T TEMEL KAVRAMLAR	3
1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1.1. Ülkelere Göre KOB Kavram, Kar ,la t,r,malar,	4
1.1.2. Ulusal Kurulu lara Göre KOB Kavram, Kar ,la t,r,malar,.....	7
1.1.3. Türkiye'de KOB Kavram,	9
1.1.4. KOB İlere Yönelik Hizmet ve Destek Kurulu lar,	13
1.2. KOB İLERİN BÜYÜK İLETLERİ KAR İSINDA AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	17
1.2.1. KOB İlerin Avantajlar,.....	17
1.2.2. KOB İlerin Dezavantajlar,	19
1.3. KRİZİN TANIMI, KAYNA I ve ÖZELLİKLER	20
1.3.1. Kriz Kuram, ve Kavramlar,ın Kar ,la t,r,ımas,	20
1.3.2. Kriz Süreçleri	24

BÖLÜM 2

TÜRK YE'DE KOB İLERDE KRİZ YÖNETİMİ VE DE İERLENDİRİLMESİ	28
2.1. KRİZ YÖNETİMİ	28
2.1.1. KOB İler ve Kriz Yönetimi	30
2.1.2. Kriz Yönetim Süreci.....	35
2.1.3. Krizin Ortaya Ç,kmas,ındaki Ba lıca Makro ve Mikro Nedenler ve Etkileyen Faktörler.....	37
2.2. EKONOMİK KRİZLER	44
2.2.1. Ekonomik Kriz.....	44
2.2.2. Türkiye'nin Yak,n Tarihindeki Baz, Ekonomik Krizler	45
2.2.3. Ekonomik Krizlerin Nedenleri.....	47
2.2.4. KOB İlerin Krize Kar , Gösterdiği Reaksiyonel Yakla ,mlar ve Analizleri.....	49
2.3. KOB İLERİN YA ADI İ KRİZLERİ KAR İSINDA DEVLET DESTEKLERİ	53
2.3.1. KOB İlerin Geli imi için Makroekonomik Destekler.....	53
2.3.2. KOB İlerin Geli imi için Mikroekonomik Destekler	55
2.3.3. Türkiye ve Geli mekte Olan Ülkelerde KOB İlerin Desteklenmesi	58

BÖLÜM 3

KRİZLERİN KOB DEĞERLERİNE OLUMLU VEYA OLUMSUZ ETKİLERİ VE KRİZLERİN YÖNETİLMESİNE KARŞI ANALİZ VE ÖNERİLER	60
3.1. KRİZ DÖNEMLERİNİN KOB DEĞERLERİNE OLUMSUZ ETKİLERİ	60
3.2. KRİZ DÖNEMLERİNİN KOB DEĞERLERİNE OLUMLU ETKİLERİ	65
3.2.1. Krizlerin KOB Değere Sağladığı, Değerini Fırsatlar,.....	66
3.2.2. Krizlerin KOB Değere Sağladığı, Özgüven Fırsatlar,.....	67
3.2.3. Krizlerin KOB Değere Sağladığı, Büyüme Fırsatlar,.....	69
3.2.4. Krizlerin KOB Değere Sağladığı, Uluslararası İlişime Fırsatlar,.....	69
3.2.5. Krizlerin Olumlu Etkilerinin Maksimizasyonu	70
3.3. KRİZ YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLERİ.....	71
3.4. KRİZİ CEVAP VERME VE DEĞERLERİNE UYUM MEKANİZMALARI.....	75
3.5. KRİZ YÖNETİM PLANI OLMAKTURMAK	83
3.6. ETKİLERİN KRİZ YÖNETİMİ	88
3.6.1. Krizi Yönetmek İçin Mükemmel Bir Organizasyon Oluşturma.....	89
3.6.2. Krizi Yönetmek İçin Uygulanabilecek Değerini Mühendisliği, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri.....	91
3.6.3. KOB Değeri Krizde Karşılaşılması, Sorunlar	96
3.6.4. Ekonomik Krizlere Karşı Uygulanabilecek Önlemler	98
3.7. Kriz Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Analizler; Analiz Türleri ve Gereklilikleri	99
3.7.1. Kriz Dönemlerinde Stratejik Analizlerin Gerekliliği	101
3.7.2. KOB Yöneticilerinin Stratejik Analizleri	102
3.7.3. Kriz Dönemlerinde Uygulanması, Önerilen Stratejiler ve Taktikler.....	109
SONUÇ.....	110
KAYNAKÇA	112

G R

KOB  er, küreselle en düzen ile beraber gemi dönemlere göre çok daha yo un bir rekabet ve belirsizlik ortam,nda faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu yo un rekabet ortam, ve belirsizlikler, KOB  erin kar ,s,na tehditler veya f,rsatlar olarak ,kmaktad,rlar. KOB  er, faaliyetlerini sürdürebilmek için bu tehditlerden korunmal, ve f,rsatlar, mutlaka de erlendirme yollar,na gitmelidir. Bu nedenle, a da yönetim anlay, ,na uygun hareket etmeli; ,kmas, muhtemel sorunlar, önceden önlemeli ve engellemelidir. Bunun sa lanabilmesi için öncelikle KOB  erde etkili bir kriz yönetim sisteminin olu turulmas, gerekmektedir. Ancak sadece bu sistem yeterli de ildir. Etkin bir ekilde i leyebilmesi için üstün yöneticilik becerileri gerekmekte ve yöneticilere büyük sorumluluklar yüklenmektedir.

Bu al, ma,   bölümden olu maktad,r. Birinci bölümde, KOB  ere ve krize ili kin genel teorik bilgilere yer verilmektedir. Bunun yan, s,ra KOB  erin uluslararası, ve ulusal kavram kar ,la t,rmalar,; krizlerin özellikleri, türleri ve süreçlerini içermektedir. kinci bölümde, kriz yönetimi detayl, bir ekilde anlat,lmaktad,r. KOB , kriz ve yöneticiler  geni aras,nda ki s,k, ba lant,lar; krizin makro ve mikro nedenleri ve bunlar,n birbiri aras,ndaki etkile iminden bahsedilmektedir. Ayr,ca ekonomik krizler hakk,nda bilgiler vermekte ve KOB  erin ya ad, , krizler kar ,s,nda devletin sa lad, , destekler de bu bölümde bulunmaktad,r.   nc  bölümde ise; kriz dönemlerinin KOB  ere olumlu ve olumsuz etkilerine, yöneticilerin krizlere nas,l cevap vereceklerine ve de i ikliklere nas,l uyum sa layacaklar,na dair analizler yer almaktad,r. Akabinde, kriz yönetim plan, olu turma ve bu plan içerisinde etkin bir ekilde krizin nas,l y netilebilece ine dair örneklemler bulunmaktad,r. Etkin kriz yönetiminde uygulanabilecek de i im mühendisli i, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim tekniklerinin sa lad, , yarar ve faydalar, uygulamaya yönelik bilgilerde burada anlat,lmaktad,r.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi zmek de il, krizi daha do madan önlemek veya krizi KOB a,s,ndan ba ar,ya dönü trmektir. o u kez, krizin olu mas,na sebep nko ullar önceden haz,rd,r. Bununla birlikte, KOB d, ,ndan gelen ve önceden tahmin edilemeyen çevresel etkenlerle, do al, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya ,kan krizleri zaman,nda, gerekli yönetsel ve zihinsel önlemleri almak ve al,nan bu önlemleri ba ar,l, bir eilde uygulamak, kriz yönetiminde oldukça önemlidir.

Son olarakta kriz yönetiminin en önemli bölümü olan stratejik yönetim, analizler ve analiz türleri bulunmaktad,r. Bu analizler kriz öncesi, an, ve sonras,nda karar alma mekanizmalar,n, ve tasarlanabilecek senaryolara ula mada yol göstermektedir.

BÖLÜM 1

KOB ÖLÇERDE KRİZ YÖNETİMİNE AİT TEMEL KAVRAMLAR

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Küçük ve Orta ölçekli işletmeler, ülkemizin ekonomi ve sosyal sistemine olan katkılarından dolayı, son yıllarda önem kazanmaya başlamışlardır. KOB'leri belirtmek amacıyla kullanılan tanımlar ve ölçütler konusunda bilimadamlar, ve araştırmacılar arasında görüş birliği bulunmamaktadır. KOB kavramı, daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade etmektedir. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayiye göre, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin çalışmalarıyla sürdürdükleri ilişkiler ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında değişiklikler göstermektedir. Bazı durumlarda büyüklük ölçüsü aynı ülkede bölgeler arasında ve ilişkiler göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle her ülke, kendi iktisadi şartlarını göz önüne alarak ihtiyaca cevap verecek tanımları oluşturmaktadır.¹

Ülkeler arasında farklılık gösteren ölçütlere karşın yine işletme büyüklükleri arasında sınırlar çizilmesi ve bir tanımlamaya gidilebilmesi amacıyla belli ölçütlerden yararlanılmaktadır. Bu ölçütler niteliksel ve niceliksel olarak iki bölümde incelenebilmektedir. Bunlar ;

Niceliksel ölçüler: işletmelerin büyüklüklerini niceliksel olarak belirlemede kullanılır;

- Çalışan personel sayısı,
- Personele ödenen ücret ve maaşların tutarı,
- Belirli bir süre içinde kullanılan hammadde tutarı,
- İşletme kapitalinin tutarı,
- Satışların tutarı,
- Kullanılan makinelerin miktarı, ve güçleri, biçiminde özetlenebilir.²

¹ Oktay ALPUGAN; **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Yapısı**, Finansal Sorunlar, Koşgeb Yayınları, Ankara, 1993, s.3

² Volkan DÜZÜNGÖR; **Genel Olarak KOB Kavramı**, www.odevbul.net/odev-ndir-40328-genel-olarak-kobi-kavrami.html (15.04.2008), s.2-3

Baz, ara t,rmac,lar taraf,ndan teknik ölçüler biçiminde tan,mlanan bu ölçülerin içerisinde en kolay saptanabilen olmas, aç,s,ndan çal, t,r,lan i çi kriteri en çok kullan,lan,d,r. Bununla beraber çal, t,r,lan i çi say,s, da dahil olmak üzere bu ölçülerin her birisinin tek ba ,na i letme büyüklü ünü belirlemede sa l,kl, bir ölçü olmas, oldukça güçtür.

Niteliksel ölçüler: Bu ölçüler öyle s,ralanabilir;

- Ba ,ms,z yönetim
- letmenin çal, malar,n, yöresel olarak sürdürmesi
- kolu içinde küçük bir yere sahip olmas,
- letme kapitalinin tümünün veya bir bölümünün i letme sahibine ait olmas,
- Yönetim kademesi ile; i çi, mü teri, kredi verenler ve i letme sahipleri aras,ndaki ili ki türü
- Al,m ve sat,mlardaki pazarl,k güçlü ü
- Pazar ve talep konusundaki esneklik

1.1.1. Ülkelere Göre KOB Kavram, Kar ,la t,rmalar,

letme büyüklü ünü etkileyen faktörlerin çoklu u nedeniyle görü birli i sa lanm, bir KOB tan,m, yapmak kolay de ildir. Kullan,lan kriterler aç,s,ndan çe itli ülkelerin durumlar, a a ,da verilmektedir.

ABD'de KOB ÷er için bir resmi tan,mlama yoktur. Ancak Amerikan Kongresinin 1953 tarihli Küçük letme Kanunu; küçük i letme sahipli i ve yönetimi ba ,ms,z, faaliyet gösterdi i alanda hakim gücü bulunmayan i letme olarak tan,mlanmaktad,r. Bu tan,m a a ,daki dört unsuru içermektedir.

- letmenin sahibi ayn, zamanda i letmenin yöneticisi olmakta ve yönetim ba ,ms,z bir yap, sergilemektedir,
- Sermaye sahibi bir yada birkaç ki i ile s,n,rl, kalmaktad,r,
- letmenin faaliyet alan, yöresel olmaktadır,

- letme bulundu u sektördeki büyük rakipleri ile kar ,la t,r,ld, ,nda küçük oldu u gözlenmemektedir.

Ayr,ca, ABDde 1920di y,llardan beri faaliyette bulunan Küçük letmeler Te kilat,an,n (Small Buiseness Administration) tan,mlar,nda genellikle istihdam edilen i çi say,s, yan,nda, i letmenin sat, tutar, da nicel kriter olarak kabul edilmektedir. Sözelimi, SBA imalat sektöründe faaliyet alan,na göre 500 veya 1000 i çiden az, toptan ticarete en fazla 100 i çi çal, t,ran,perakende ticarete ise y,ll,k sat, tutar, en az 3.5 en fazla 13.5 milyon dolar, geçmeyen, di er hizmet i letmelerinde ise y,ll,k sat, lar, faaliyette bulunduklar, alana göre, en az 3.5 en fazla 14.5 milyon dolar, geçmeyen i letmeler küçük i letme olarak tan,mlanmaktadır.³

Almanyaada di er ülkelerde oldu u gibi KOB d ere ili kin kesin bir tan,m olmamakla birlikte Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii letmeleri Ara t,rma Enstitüsü (Research nstitide for small and Medium-Sized Enterprises), sanayi dal,nda en fazla 50 ki i çal, t,ran ve cirosu 2 milyon þu geçmeyen i letmeler küçük, 50-499 ki i çal, t,ran ve i hacminde 2-25 milyon þ olarak kullan,lan i letmeler orta ölçekli i letme kapsam,na al,nmaktadır.⁴

Ayr,ca Almanyaada küçük i letmelerin nitel kriterleri de u ekinde s,ralanmaktadır:

- Yönetim ve karar vermede ba ,ms,z davran, ,
- letme sahibinin bütün sorumlulu u üstlenmesi,
- letme ile sahibinin bütünle mi bir görünüm sergilemesi,
- Sermaye piyasas,ndan fon temin edememesidir,

Fransaada yasal bir KOB tan,m, mevcut de ildir. Ancak Küçük ve Orta Ölçekli letmeler Federasyonu (General ConfedARATION for Small and Medium Sized Enterprises) sanayi i letmeleri için i çi say,s, nicel kriterini kullan,rken, Fransa Ekonomi ve Sosyal

³ Volkan DÜ TEGÖR; a.g.e., s. 5

⁴ M.Tamer MÜFTÜO LU; **Küçük letmelere Yönelik Devlet Politikalar,,** Turhan Kitabevi, Ankara, 1993, s. 47

Komitesi (French Economic and Social Committee) yukarıda belirtilen ayrıma ilave olarak satış, tutar, sayı, ve diğerleri de eklemektedir. Fransa'da 50'den az işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-500 işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.⁵

Fransa'da genel bir kabulle yıllık cirosu 200 milyon Frang, geçmeyen ve çalıştırılan çalışan sayısı 500'den azı olan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Fransa sanayisinde en büyük grubu orta ölçekli işletmeler olmaktadır. Fransız ekonomisinde de gerek üretim gerekse işçi çalıştırma konusunda önemli yeri olan KOB'ler çoğunlukla aile şirketi olup işletme sahipleri yönetici konumundadırlar. KOB'lerin en büyük özelliği ise, büyük çoğunluğunun ihracat yapmamasıdır.

İngiltere'de de resmi bir KOB tanımı mevcut değildir. Sadece Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms) tarafından toplam ticaret, imalat sanayii, inşaat, madencilik, perakende ticaret, ve motorlu araç ticareti için çeşitli kategorilerle sınıflandırma yapılmaktadır. Nicel ölçüt sınıflandırmalarında sanayi sektöründe işçi sayısı ile, ticaret sektöründe ise yıllık satış, tutar ile değerlendirme yoluna gidilmektedir.⁶

İtalya'da genel geçerliliğe sahip resmi bir KOB tanımı bulunmamaktadır. Ancak devletin finansman uygulamalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesine ilişkin kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler arasında en çok kullanılan nicel kriterlerden; işçi sayısı ve sabit yatırım sermayesi olmaktadır. Bu kritere göre en çok 500 işçi çalıştıran ve sabit sermaye yatırımı tutar, 3 milyar İtalyan Lire'ini geçmeyen işletmeler küçük ve orta büyüklükteki işletme kapsamına alınmaktadır.⁷

Japonya'da ise KOB tanımı işçi sayısı ve yatırılan sermayeye tutarına göre yapılmaktadır. Bu ülkede de işletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırmada bir sektör ayrımı yapılmamaktadır. İmalat sanayiinde 300'den az işçi sayısı ve sermaye tutarı,

⁵ M.Tamer MÜFTÜOĞLU; **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, Turhan Kitabevi, 1993, s.107

⁶ Volkan DÜZTEGÖR; a.g.e., s. 6

⁷ M.Tamer MÜFTÜOĞLU; **Türkiye'de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler**, s. 110.

100 milyon Yen'den az; toptan ticaretle; 100'den az içi ve sermaye tutar, 30 milyon Yen'den az; perakende ticaret ve hizmet i letmelerinde içi say,s, 50'den az ve sermaye tutar, 30 milyon Yen'den az olan i letmeleri KOB olarak tan,m lanmaktadır.⁸

1.1.2. Ulusal Kurulu lara Göre KOB Kavram, Kar ,la t,r malar,

KOB eri tan,m lama çabalar, yaln,z ülkelere özgü de ildir. Baz, uluslar aras, örgütler de KOB tan,m lamalar, yap,lm, t,r. Yap,lan tan,m lamalarda kullan,lan nitel ve ölçütlerin amaca ve kullan,ma uygun olarak de i ebildi i grlmektedir.

Birle mi milletlerin 1958 y,l,nda M,s,r, srail ve Türkiye'yi kapsayan bir raporunda, KOB tan,m,nda içi say,s, ve enerji sarfiyat, esas al,nm, t,r.⁹Bu tan,mda;

- 10 ki iden az içi al, t,ran,
- Enerji kullanan ve 20 den az içi al, t,ran,
- Enerji gücü kullanmayan ve 50'den az içi al, t,ran i letmeler, küçük ölçekli i letmeler olarak kabul edilmi tir.

Dünya bankas, taraf,ndan 1980 y,l,nda Türkiye için haz,r lanm, olan  Küçük ve Orta lekli Sanayiinin Geli imi ile stihdam yaratma e ilimi ve Unsurlar,  konulu raporda, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli sanayiinin tan,m, yap,lm, t,r. Bankas, bu raporunda nicel ölçüt olarak say,s,n, benimsemekte olup, Türkiye artlar, çerçevesinde a a ,daki s,n,fland,r may, getirmektedir.¹⁰

Avrupa Ekonomik birli i ve Kalk,nma Te kilat,n,n (OECD) KOB tan,m,na göre ise nicel kriterlerden sadece içi say,s, esas al,nmaktad,r. Di er kriterler tan,m lamada göz ard, edilmektedir.¹¹

⁸ Fatih RER; **Japonya'da Küçük Ve Orta lekli i letmelere Yönelik Ekonomik Ve Sosyal Politika Ve Tedbirlerin Türkiye Bak,m,ndan De erlendirilmesi**, Dpt No:2085, Ankara, 1985, s.12

⁹ M.Tamer MÜFTÜO LU; **Türkiye'de Küçük Ve Orta lekli i letmeler**, s. 139

¹⁰ M.Tamer MÜFTÜO LU; **Türkiye'de Küçük Ve Orta lekli i letmeler**, s. 139

¹¹ M.Tamer MÜFTÜO LU; **letme ktisad,,** Turhan Kitabevi, Ankara, 1989, s. 140

OECD tan,m,na göre 200'den daha az i ç i ç al, t,ran i letmeler çok küçük, 20-99 i ç i ç al, t,ran i letmeler küçük, 100-99 i ç i ç al, t,ran i letmeler orta ölçekli ve 500'den çok i ç i ç al, t,ran i yerleri büyük i letme olarak tan,m,lanmaktadır.

Avrupa Birli iinde ise esnaf, sanatkâr ve KOB ðerin çerçevesi çok geni tutulmu tur. Esnaf, sanatkâr ve KOB ðerin tek bir tan,m, yap,lmam, t,r. Bunun sebebi tan,m,lanma sonucu ortaya ç,kabilecek ölçe in ÷lke büyüklü üne, ÷lkenin ekonomik gücüne, sektörün önemine, yap,lan i in özelli ine göre bazen gerçek d, , sonuçlara yol açabilmesi ihtimalidir. Avrupa Birli iinde bunu önlemek için tek bir tan,m yerine, her ÷lkenin ve i dal,n,n özel yap,s,na uygun tan,m,lar kullan,lmam, yoluna gidilmektedir. Avrupa ÷lkeleri ayr, ayr, ele al,nd, , zaman i ç i say,s,n,n, büyüklü ün belirlenmesinde kullan,lan en fazla kullan,lan kriter oldu u gör÷lmektedir.

ABðde küçük ve orta ölçekli i letmeler komisyonu taraf,ndan kabul edilerek yay,nlanan tavsiye niteli indeki tebli de; büyüklü ün belirlenmesinde kriter olarak i ç i say,s, ba ,ml,l,k, ciro ve bilanço tutar, esas al,nm, t,r. 30 Ocak 1996 tarihli bu tan,ma gire ðEn fazla 250 ç al, an, olan, y,ll,k cirosu 20 milyon ECUøyu ya da y,ll,k bilanço toplam, 10 milyon ECUøyu geçmeyen ve ba ,ms,z olma art, gere i sermayesinin % 25'inden fazlas, büyük bir i letmenin elinde bulunmayan i letmeler KOB olarak tan,m,lanmaktadır. Bu kapsam çerçevesinde en fazla 50 ç al, an, olan ve y,ll,k cirosu 5 milyon ECUøyu ya da y,ll,k bilanço toplam, 2 milyon ECUøyu a mayan i letmeler ise öküçükö i letme olarak tan,m,lanmaktadır.¹²

ABðnin, üye ÷lkeler için geçerli kabul edilen bir s,n,fland,rma ekli de mevcuttur. Bu s,n,fland,rmaya göre 1-9 i ç i ç al, t,ranlar mikro i letme, 10-99 i ç i ç al, t,ranlar küçük i letme, 100-199 i ç i ç al, t,ran i letmeler de küçük ve orta ölçekli i letmeler olarak de erlendirilmektedir.¹³

¹² Volkan DÜ TEGÖR; a.g.e., s. 8-9

¹³ Derya KULO LU; ðAvrupa Toplulu unda Küçük ve Orta Ölçekli i letmeler Uygulama ve Politikalarö, (Yay,nlanmam, Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 1993, s. 17

1.1.3. Türkiye'de KOB Kavramı,

Türkiye'de KOB için bir standart sağlamakla birlikte çeşitli kuruluşlar tarafından yapılan tanımlar da genellikle çalınan sayılarından hareket edilmektedir.

Ancak, tek bir nicel kriterin tek başına işletme büyüklüğünün belirlenmesi için yeterli olmayacağı konusunda genel bir kabul vardır. Buna rağmen işletme sayısı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önde gelen ayırt edici özelliği olarak kabul edilmektedir. İşletme sayısı, başta olmak üzere diğer nicel ölçütlerin işletme büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılması, kolay ölçülebilmeleri ve bu konuda istatistiksel bilgilerin daha kolay elde edilmelerine başlanabilir.

Ülkemizde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik sistem içerisindeki önemini hissedilmeye ve söz konusu işletmelerle ilgili çeşitli stratejiler belirlenerek bunların kalkınma plan ve programlarında yer almaya başlanılmasıyla bu işletmeler için çeşitli düzenlemeler yapılmış, gereği ortaya çıkmıştır.

Günümüzde KOB kapsamına giren işletmelerin tanımlanması, yapılan yasa ve kuruluşların başlıcaları, şunlardır;¹⁴

Türk Ticaret Kanunu: 1956 yılında 6762 sayılı, Türk Ticaret Kanununun kabul edilmesiyle TTK Madde 17'ye göre "öster gezici olsun, ister bir dükkan veya sokağın belli bir yerinde sabit bulunsunlar, iktisadi faaliyeti nakdi sermayesinden ziyade bedeni çalınmasıyla dayanan ve kazancını ancak geçimini sağlamak amacıyla elde edilen az olan sanat ve ticaret sahipleri tacir değildir." Bu tanımlama birlikte nitel bir yaklaşımla tacir sayılabilmenin asgari koşulları ortaya konmuş bulunmaktadır.

Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu: 5590 sayılı, Ticaret ve Sanayi Odaları Kanununun 2. maddesinde yapılan tanımlama göre "Makine, cihaz, tezgah, alet ve diğer

¹⁴ Volkan DÜTEGÖR; a.g.e., s. 10-12

vas,talar yard,m,yla ham, yar, mamul tüm mamul herhangi bir maddenin veya enerjinin vas,f, terkip veya eklini fiziki veya kimyevi surette az veya çok de i tirecek, veya bu kanundaki maddeleri k,ymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapmak ve y,l,n fiili çal, ma günleri ortalamas,na göre muharrik kuvvet kullananlarda 10 ve 5, kullanmayanlarda 10 ki i çal, t,ran i letmeler öbüyük sanayi i letmesiö olarak kabul edilmektedir. Bu tan,ma göre muharrik kuvvet kullanarak 5 i çiden, kullanmadan 10 ki iden az i çi çal, t,ran sanayi i letmeleri küçük sanayi i letmeleri olarak kabul edilmektedir.

Esnaf ve Küçük Sanatkâr Kanunu: 507 say,l, Esnaf ve Sanatkârlar Kanunuğunun 2.maddesinde esnaf ve küçük sanatkârlar öister gezici olsun, ister bir dükkan veya soka ,n belli bir yerinde sabit bulunsun ticari sermaye ile birlikte vücut çal, malar,na dayanan ve geliri o yerin gelenek ve teamüllerine nazaran tacir niteli ine kazanmas,n, icap ettirmeyecek miktarda s,n,r,l, olan ve bu bak,mdan ticaret ve sanayi odas, kay,tlar, gerekmeyen, yani ayn, niteli e sahi olmakla beraber, ayr,ca çal, t, , sanat, meslek hizmet ve bilgi kolunda bilgi, görgü ihtisas,n, de erlendiren hizmet, meslek ve küçük sanat sahipleri ile bunlar,n yanlar,nda çal, anlar ve geçimini s,n,r,l, olarak kamyonculuk, otomobilcilik ve oförlükte temin eden kimseler küçük esnaf olarak tan,mılanm, t,r. 1986 yap,lan bir düzenleme ile de yukar,daki tan,ma da ek olarak ögelir vergisinde muaf olanlar ile götürü usulde vergilendirilenler ve daha çok bedeni çal, ma yapanlar ve y,ll,k sat, tutar, 60.000.000 TLöyi geçmeyenlerö, tan,mılamas, getirilmi tir.

Ticaret ve Sanayi Odalar,: Ülkemizin, çe itli yörelerindeki ticaret ve sanayi odalar,n tan,mılamalar,na bak,ld, ,nda ayn, nice kriterlerin kullan,lmas,na kar ,l,k, farklı, s,n,fland,rılmalar,n yap,ld, , görölmektedir. Bunun nedeni ise illerdeki sosyal ve kültürel farklı,l,klard,r. Baz, illerde ticaret ve sanayi odalar,n,n KOB tan,mılamalar,na yer verilmi tir.

istanbul Ticaret Odas,: Tan,m, da nitel ölçütlerin önemini bilhassa vurgulamaktad,r. Üzerinde durulan ba l,ca nitel ölçütler, ba ,ms,z mülkiyet, ba ,ms,z yönetim ve Pazar pay,n,n küçüklü üdür. Bu nitel ölçütlerden Türkiyeöde geçerli olan,n da ba ,ms,z mülkiyet oldu una bilhassa i aret edilmektedir. Sonuçta küçük ve orta

ölçekli sanayi işletmelerinin tanınması, bir nicel ölçüt işçi sayısı, ve bir nitel ölçütten (mülkiyetin bağımsız olması) oluşan bileşime dayandırılmaktadır. Burada, büyük işletme (25'den çok işçi istihdam eden kuruluşlar) ve küçük işletme (25'den daha az işçi istihdam eden kuruluşlar) şeklinde ikili bir sınıflandırmaya gidilmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE): İşletmelerin büyüklüklerini belirlerken nicel kriterlerden yararlanılmaktadır. DİE, cumhuriyet döneminin ilk sayımı, 1927'de yapmıştır. Bu sayımda dört ve üstü işçi çalışan işletmeler büyük işletme, dörtten altındakiler işçi çalışmayan işletmelerde küçük işletme olarak tanımlanmıştır. DİE'nin 1950'de uyguladığı sanayi sayımında ise sınıflandırmada sadece işletmenin motor gücü esas alınmıştır. 1963 yılında yapılan sanayi sayımında tekrar işletmedeki işçi sayısı, nadönülmü fakat sınıflandırmaya esas alınan nicel ölçütte de ikiliye gidilerek onkilerin altında personel çalışmayan işletmeler küçük, onun üzerinde personel çalışanlar ise büyük işletme olarak tanımlanmıştır.¹⁵

1970 yılında ise ilk kez iki nicel ölçüt işçi sayısı, ve motor gücü esas alınmış ve 19'dan daha az işçi çalışan ve motor gücü 50 Beygir Gücünün altında kalan üretim birimleri küçük, bu sınıflandırmada üzerinde işçi çalışan ve motor gücü kullanan işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir. DİE, 1980 sayımında ise tekrar eski ölçüte dönerek 10'dan altındakiler işçi çalışan işletmeler küçük, 10 veya daha çok işçi çalışan işletmeler ise büyük işletme olarak sınıflandırılmıştır.

DİE, 1985 yılında ise 25'den az işçi çalışan işletmeleri küçük ve orta ölçekli işletme olarak benimsemiştir. DİE'nin tanımlamasında; 1-9 kişilik çalışan işletmeler küçük, 10-24 kişilik çalışan işletmeler orta, 25 ve daha fazla işçi çalışan işletmeler ise büyük olarak kabul edilmektedir.¹⁶

DİE'nin 1992 KOB tanımlamasında ise, dörtlü bir sınıflandırmaya gidilmiş, 1-9 personel çalışan işletmeler çok küçük işletme, 10-49 personel çalışanlar küçük işletme, 50-99 personel çalışan işletmeler orta ölçekli işletme ve 100'den fazla personel çalışan işletmelerde büyük işletme olarak tanımlanmıştır.

¹⁵ Volkan DÜTEGÖR; a.g.e., s. 13

¹⁶ M.Tamer MÜFTÜOĞLU; *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, s. 132-133

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Kanunu, (KOSGEB): 20 Nisan 1990'da yürürlüğe giren 3624 sayılı kanunla Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Kanunu, kurulmuştur. 3624 sayılı kanunun 2. maddesine göre; 1-50 işçi çalıştıran işyerleri küçük sanayi işletmeleri, 51-140 işçi çalıştıran işyeri orta ölçekli sanayi işletmeleri olarak kabul edilmiştir. Kanunda bu tanımların gerek görülmesi halinde Bakanlar Kurulu tarafından değiştirilebileceği açıkça ifade edilmiştir.

Türkiye'de bazı tanımlar, yukarıdaki kriterlerle belirlenen KOB değerleri işletme büyüklüğüünün tespitinde etkili olabilen yasa ve kurullar öyle sıralanabilir; Gelir Vergisi Kanunu, Sanayi Sicili Kanunu, Belediyeler Kanunu, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları, ve Yöneticiler Vakfı.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi Türkiye'de KOB tanımlamalarında işçi sayısı ve makine parkı gibi nicel kriterlerin benimsendiği görülmektedir. Burada dikkate edilecek diğer bir nokta ise ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre çalışmaları sürekli artmasıdır. KOB kavramı statik bir kavram olmadığından zaman içerisinde ekonomik gelişmelere ve amaçlara göre değişmektedir. Bu nedenle her zaman veya uzun zaman için bütün amaçlar karşılayacak bir tanım yapılması zorla maktadır.

Sonuç olarak yukarıda verilen açıklamalardan anlaşılacağı gibi, ülkeler arasında hatta aynı ülkedeki kurumlar arasında KOB tanımlamaları konusunda bir fikir birliği yoktur. Ayrıca bu fikir birliğini sağlamakta mümkün değildir. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletme kavramları, belirleyen özellikler işletmenin bulunduğu yere, zamana ve ortama ve daha birçok değişkenlere göre değişmektedir.¹⁷

1.1.4. KOB Değere Yönelik Hizmet ve Destek Kurulları,

¹⁷ Volkan DÜTEGÖR; a.g.e., s. 13-14

KOSGEB, KOB erin yo un olarak bulundu u illerdeki OSB ve KSSerde yerle ik 28 adet iletme Geli tirme Merkezi (GEM) ve 10 adet Laboratuar Mudurlu ü, üniversite kampuslerinde yerle ik 18 adet Teknoloji Geli tirme Merkezi (TEKMER) olmak üzere toplam 56 birim ile KOB ere hizmet ve destek sunmaktad,r. KOB destek politikas, ve destek araçlar,n, geli tirmek amac,yla Ankarada 6 adet ara t,rma merkezi bulunmaktad,r. Meslek Odalar, ve sivil toplum örgutleri i birli i ile kurulan 41 adet Sinerji Oda , ise KOSGEB Merkezlerinin bulunmad, , illerde ve bogelerde hizmet sunmaktad,r.

malat sanayinin geli mesini ve rekabet gucunun art,r,lmas,n, hedefleyen KOSGEB Ba kanl, ,, hedef kitlesini olu turan KOB erin zelliklerini tan,mak ve ihtiyaçlar,n, tespit ederek de erlendirmek üzere 2004 y,l,ndan itibaren Yararlan,c, Durum Tesbit Formu (YDTF) uygulamas, ba latm, t,r. 31 Aral,k 2005 tarihi itibariyle 50.000den fazla KOB  KOSGEB veri taban,na kaydedilmi olup, 5.000e yak,n i letme üç y,ll,k bir dönemi kapsayacak destekleme sürecinde esas al,nacak bir doküman olan Stratejik Yol Haritas,n, haz,r,lam, ve destek süreci ba lam, t,r. KOSGEB destekleri, i letmede stratejik hedef yakla ,m,n, geli tirmeye yönelik olarak, destek programlar, kapsam,nda verilmektedir. Destek programlar, unlard,r;

- letmenin genel anlamda geli tirilmesini hedefleyen iletme Geli tirme Program,ö,
- letmenin mevcut ürünlerinin kalite, belgelendirme vb. niteliklerini ve üretim kapasitesini yükseltmeyi ve maliyetleri dü ürmeyi hedefleyen Ürün Geli tirme Program,ö,
- letmenin yeni bir ürün veya üretim teknolojisi geli tirmesini hedefleyen Teknoloji Geli tirme ve Yenilik Program,ö,
- letmenin pazar pay,n,n art,r,lmas, ve yeni uluslararası, pazarlara aç,lmas,n, hedefleyen hracat Geli tirme Program,ö,
- Giri imcilik kulturunun geli tirilmesini hedefleyen Giri imcili i Geli tirme Program,ö,
- Kumeleme ve s,nai kalk,nmay, amaçlayan Bölgesel Kalk,nma Program,ö .



KOSGEB'in 22 ayr, destek türü yukarıda belirtilen programların özelliklerine göre hedefleri ve işletmelerin talep ve ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulan iş planına göre işletmelere sağlanmaktadır.

KOSGEB'in KOBİlere sağladığı, en önemli destek dandır, manlık desteğidir. KOBİlerin KOSGEB Dandır, manlık Tedarikçi Envanterine kayıtlı dandır, manlardan alacağı hizmetler desteklenmektedir. KOSGEB, bir yandan işletmelere dandır, manlık desteği sağlarken öte yandan KOBİlere dandır, manlık hizmeti sunacak sektörün oluşmasına ve gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

KOBİlerin en önemli sorunlarından biri de kalitedir. **TSE**, Ürün ve Hizmet Yeri Belgelendirmesi, Sistem Belgelendirmesi ve Personel Belgelendirmesi olmak üzere 3 ayr, alanda belgelendirme hizmetleri yapmakta olup, 21.063 adet TSE standardı yürürlüktedir.

TÜRKAK ve Alman Akreditasyon Kurumu **DAR** tarafından akredite edilmiş olan TSE Metroloji ve Kalibrasyon Laboratuvarları, Ankara, Gebze ve Bursa'da, elektrik, elektronik mekanik, sacaklık, basıncı, uzunluk ve biyomedikal cihazların kalibrasyonu konularında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), 1998 yılından itibaren özellikle sanayisi geliştirmekte olan illerden başlayarak KOBİlerin geliştirilmesini amaçlayan sistematik çalışmalar yürütmekte, Verimlilik Artırma Projesi kapsamında tüm sektörlerde verimlilik bilinci yaygınlaştırmaktadır. MPM'in işletmelerde verimliliği artırma çalışmaları, çok daha fazla işletmeye ulaşması gerekmektedir.

TÜB TAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı, etkin faaliyet alanı içinde, Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikası kapsamında görevlerinin yanı sıra, Ar-Ge Yardımı kapsamında üstlendiği görevler de bulunmaktadır. Ar-Ge Yardımı uygulamasıyla yeni bir ürün geliştirme veya üretimle ilgili bir teknik geliştirme amacıyla planlanan projelere destek sağlanmaktadır.

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, (TTGV) başta KOB'ler olmak üzere özel sektörde sanayi kuruluşları, teknoloji geliştirme ve yenilik çalışmalarını, yatırım yapmalarını, teşvik etmekte, Ar-Ge'ye dayalı, teknolojik yenilik içeren, sanayide uygulanabilir ve ekonomik değeri olan projelere destek vermektedir.

Avrupa Karşılıklı Garanti Kuruluşları, (AECM) Birliği içine 2000 yılında üye olan **TESKOMB**, esnaf ve sanatkarlara ucuz kredi sağlamak amacıyla ülkemizde yolumuz olarak sürdürdüğü faaliyetler yanında kredi kaynaklarının çeşitlendirilmesini ve artırılmasını, sağlamak amacıyla uluslararası finans kuruluşları, nezdinde çalışmalarını devam ettirmekte olup, Avrupa Yatırım Bankasından 50 Milyon Euro kredi sağlanmıştır.

Ziraat Bankası, 2005 yılında Küçük İşletme Kredileri kapsamında 1 milyar YTL, KOSGEB ile yapılan protokol çerçevesinde ise 43 Milyon ABD Doları nakdi kredi kullanmıştır. Ziraat Bankası, reel sektörün desteklenmesi ve KOB'lerin finansman ihtiyacının giderilmesi için nakdi ticari kredi plasmanlarının %50'sini Küçük İşletme Kredilerine ayırmasına rağmen, yetersiz olduğu bilinmektedir.

MKB, KOB'lerin ve yeni ekonomi şirketlerinin sermaye piyasasından en üst düzeyde yararlanmalarını teminen II. Ulusal Pazar ve Yeni Ekonomi Pazarı oluşturmuştur. II. Ulusal Pazar'da 15 şirket, Yeni Ekonomi Pazarı'nda ise 2 şirket işlem görmektedir. 9 Aralık 2005 tarihi itibarıyla II. Ulusal Pazarın toplam piyasa değeri 896 milyon ABD Doları, Yeni Ekonomi Pazarının toplam piyasa değeri ise 133 milyon \$ seviyesindedir. MKB, 1986 yılında kurulan genç bir borsa olmasıyla birlikte işlem gören şirket sayısı, % 250 oranında artmış olup, şirketlere 25,5 milyar dolar birincil ve ikincil halka arzları yoluyla kaynak sağlamak için, t.r.

1.2. KOB ÖLER N BÜYÜK İLETMLER KAR İSİNDA AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

KOB ölerin büyük i letmeler kar ,s,nda, özelliklerinden kaynaklanan birçok avantaj ve dezavantajlar, bulunmaktadır.

1.2.1. KOB ölerin Avantajlar,

Ulusal ekonominin önemli bölümüne KOB ölerin sahip olması, tarihsel bir rastlantıdır. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de devletin KOB ölere yardım programları, sonucunu oluşturan bir olgudur. KOB öler birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler.

İndiki büyük firmalar, birçok u, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOB ö iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir.¹⁸

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir.

KOB girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazar, daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır.

Pazar, yakından takip edebilen müşterilerin ihtiyaçları, daha iyi bilen ve personelleriyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOB öler üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevre

¹⁸ KOB ö Nedir? ; 02.03.2008 ; <http://Pazarlamablog.Blogspot.Com/2008/03/KOB-ö-Nedir-KOB-ö-Finans.Html> (11.03.2008)

meydana gelebilecek de i ikliklere yerinde ve zaman,nda uyum sa layabilme olana ,
tan,d, ,ndan, KOB er birçok olumsuzlu u daha az bir zararla geçi tirebilmektedirler.¹⁹

Yukar,da say,lanlar,n yan, s,ra, KOB er a a ,daki ortamlarda da bir tak,m
avantajlar elde edebilmektedirler. Bunlar ;²⁰

- Buyuk miktarda yat,r,ma girmeden önce yeni bir fikir veya bulu a pazar,n
tepkisinin bilinmesinin zorunlu olmas,nda,
- Yönetimde çok yak,n denetime ihtiyaç hissedilmesinde,
- Üretim mal ve hizmetin pazar,n,n s,n,rl, olmas,nda,
- El eme inin mal ve hizmetin üretilmesinde önemli bir faktör olarak yer
almas,nda,
- Üretim mal veya hizmete olan talebin s,n,rl, olmas,nda,
- Kolay bozulabilen mallar,n pazarlamas,nda yada üretilmesinde,
- Personel ile yak,n ili kilerin gerekli olmas,nda,
- Teknik geli melere k,sa sürede ayak uydurabilme yetene ine sahip olunmas,nda,
- Yat,r,m yap,l,rken daha çok kendi öz sermayelerine a ,rl,k verilmesinde,
- Desteklenmeleri ayn, zamanda ülkedeki i sizli in azalmas, anlam,na gelmesinde,
- görenlerin kendi bölgeleri veya ya amak istedikleri bölgelerde kurulmas,nda,
- lke içindeki farkl, bölgelerin kalk,nmas,nda ve çevrenin korunmas,nda.

Ayr,ca bu avantajlar,n yan,s,ra KOB erin önündeki f,rSATlar ise;

- KOB erin ekonomideki öneminin bilincine var,lm, t,r.
- AB ve ululararas, fon kaynaklar, yeni f,rSATlar sunmaktad,r.
- AB pazarlar, KOB ere yeni f,rSATlar sunacaktır.
- Devlet, tüm kurumlar,yla KOB ere sahip ,kmaktad,r.
- Fikri ve s,nai mülkiyet haklar, mevzuat, ve teknik alt yap,s, olu turulmu tur.

¹⁹ Tahir AKGEMC ; **KOB erin Temel Sorunlari ve Sa lanan Destekler**, T.C. Sanayi Ve Ticaret
Bakanli i Kosgeb Küçük Ve Orta lekli Sanayi Geli tirme Ve Destekleme dairesi Ba kanli i, 2001
Haziran, s. 15

²⁰ Figen YILMAZ; **Trkiyede Küçük ve Orta Boy letmeler (KOB er)**, ktisadi Ara t,rmalar Ve
Planlama Müdürlü , 5 Aral,k 2003, s. 3

- Türkiye'de ço u sektörde eksikli i hissedilen strateji ve eylem plan, yakla ,m, devlet taraf,ndan benimsenmi tir.
- Makro ekonomik göstergelerde iyile me uzun vadede avantaj sa lamaktad,r.
- KOB Stratejisinin haz,rlanması, ve AB KOB Sözle mesinin imzalanması, uygulamada yetersizliklere ra men önemli bir geli medir.

1.2.2. KOB ın Dezavantajları,

KOB ın dezavantajları, a a ,daki gibi sı,ralanabilecektir :²¹

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizli i,
- Özellikle stratejik kararlar,ni letme sahip veya ortaklar,ınca al,n,p, orta ve/veya alt düzey görevlilerinin tam tak,l,m,n,n sa lanamaması,,
- letme bünyesinde, mali dan, man veya uzman istihdam edememe,
- Uzman bir finansman ekibi veya departman,ndan yoksunluk,
- Sermaye yetersizli i,
- Finansal planlama yetersizli i,
- Banka ve di er finansal kurumlardan yeterli deste i görememe,
- Sermaye piyasası,nda yeterince yararlanamamak,
- Ürün geli tirme eksikli i,
- Üretim ve sat, aras,ndaki koordinasyon yetersizli i,
- Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,
- letmelerin küçük veya orta ölçekli olmaları, sonucu ihlale vb. etkinlikleri izleyememek,
- yerinin veya yerle im alan,n,n küçüklü ü,
- Ba ,ms,zl, ,n, kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sa layamamak,
- Mevzuat ve bürokrasi.²²

²¹ Figen YILMAZ; a.g.e., s. 4

²² Tahir AKGEMC ; a.g.e., s. 16

- Ekonomik belirsizlikler KOB eri olumsuz etkilemektedir.
- KOB ere hizmet ve destek veren kurumlar aras,ndaki e gudm eksiktir.
- KOB ere yonelik politika, strateji vb. dokumanlar,n uygulamas, yetersiz kalmaktad,r.
- SSK primi, vergi vb. yukmllklerde oranlar yuksektir.
- leti im, bilgilendirme ve guven sorunu baz, konularda yeterince a ,lamam, t,r.
- Sektörel bazl, yurtd, , tan,t,m yetersizdir.
- AB rekabet ortam,na yeterince haz,rılan,lamamas, KOB eri olumsuz etkileyecektir.

KOB erin gcl yanlar, kadar zay,f yanlar,n,n da önemli düzeyde oldu u, önümüzdeki f,rSATlar,n ise zaman kaybetmeden de erlendirilememesi durumunda, hepsinin birer kay,p ve tehdide dönü ece i grlmektedir. Ayr,ca, baz, konularda çok ba ar,l, KOB örneklerimiz ve uygulamalar,m,z bulunmas,na ra men, bunlar,n yeterince yayg,n düzeyde, sektörün ve ekonominin gelece ini de i tirebilecek ivme ve büyüklükte olmad, , da anla ,lmaktad,r.

1.3. KRİZİN TANIMI, KAYNAĞI VE ÖZELLİKLERİ

1.3.1. Kriz Kuramı, ve Kavramlar,ın Karşılanması,

1.3.1.1. Krizin Tanımı,

Kriz, müdahale edilmesi gereken istikrars,z durumdur. irketler baz,nda tan,mılan,rsa; kriz i letmenin mevcut konumunu ve gelece ini etkileyen hiç beklenmeyen bir anda ortaya ,kan ve genelde önlem al,nmakta geç kal,nan olumsuz durumlard,r. Kriz olumsuz bir kelime olmas,na ra men baz, sektörler ve irketler için yaratt, , f,rSATlar a,s,ndan olumlu olarak da de erlendirilebilir.

Kriz, krize kaynakl,k eden etmenler kar ,s,nda örgütlerin süreçlerinde i leyi bozukluklar,na neden olan ve plans,z bir biçimde ortaya ,kan sorunlar,n giderilmesi için,

mevcut çözüm yolları, yeterli kalmaması, sonucu, çaresizlikle iç içe gelişen gerilim durumudur²³. Kriz, örgütün değer, amaç ve kaynakları, tehdit ederek, tüm örgütü varlıklarını, sürdürülebilirlik tehlikesi ile karşı karşıya bırakarak, belirsizlik ve zaman baskısı, nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmamasıyla ortadan kaldırılabilecek veya etkileri en aza indirilebilecek, sınırlı zaman kapsayan plansız bir deyim sürecidir²⁴.

Krizde ulusal ve uluslararası politikalar sebep olabileceği gibi kurumsal anlamda da şirketlerin yaşadığı, kısa ve uzun süreli farklı boyutlarda krizler de söz konusu olabilir. Özellikle çöküş, ekonomik ortamlarda şirketlerin vizyon geliştirme, hazırlanması, olmaları, kararlılıkları, kriz durumlarında alternatifli çözüm ve planlar, yapmaları, gerekmektedir. Kriz öncesi, kriz anı, ve kriz sonrası, işletmelerin kurumsal hedefleri ve aldığı kararlar, her karar çok önemlidir. İşletmeler ve yöneticiler her zaman kriz potansiyelini göz önünde bulundurmalı, ve o anda bu zorlu durum en az en az zararları atlatabilir veya krizi nasılsalolumlu bir fırsata dönüştürebiliriz planlamaları, ve düzenlemeleri gerekir. Krizlerin nedenlerini iç ve dış etkenler olmak üzere iki başlıkta incelemek mümkündür:

D, Faktörler: Deprem, sel baskısı, gibi doğal faktörler, ya da toplumun kültürel ve sosyal değerlerinin değişimi ile birlikte oluşan farklı müdahale talepleri ve beklentileri, teknolojik yenilikler, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sıkıntılar, yasal düzenlemeler, grev, lokavt, büyük çaplı kazalar, gibi endüstriyel etkiler, karalama kampanyaları, soygunlar gibi şirkete yapılan sabotajlardır.

Ç Faktörler: Yönetici problemleri, geleceği göremeyen, rekabet stratejisi yaratmak için öngörü geliştirilmeyen, liderlik özelliklerinden daha çok durağan yönetici tipi çizen, kendi sonuçlarıyla birlikte şirketin de sonunu hazırlayan yöneticiler, şirketin kurum

²³ Muzaffer AYDEMİR ve M. Kemal DEMİR ; **Öson Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2005 Cilt :29 No:1 65-81, s. 65-66

²⁴ Göksel ATAMAN; **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 231

kültürünün olmaması, ya da var olan kültürün çalınması, anlar tarafından bilinmemesi, yönetim problemleri gibi sorunlar, r.²⁵

1.3.1.2. Krizin Özellikleri ve Türleri

Krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları, yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığı, tehdit etmesi, üstesinden gelmek için alınması gereken adımların kararlarla alınması, için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve karar alınmasında gerilim yaratması, d, r.²⁶

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur. Yöneticiler bunu bilmeli, bu durumlara hazırlıklı olmalıdır. Yönetim, risk taşıyan bir çabadır. Bu nedenle yönetim becerisi risk, kriz anlarında özellikle gerekli olmaktadır. Normal ve her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değildir. Krizle baş etmenin yolu krize hazır olmak ve olumsuzlukta krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmaları, beklemek pek olası değildir.²⁷

Kriz, örgütün hedeflerini tehdit edebilir ve yaşamı tehlikeye sokabilir. Kriz durumunun özelliklerini şöyle belirtmektedirler:²⁸

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını, tehdit eder.
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları, yetersiz kalır.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlarla alınması, için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, beklenmedik ve ani değişiklikleri gerektirir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

²⁵ Muzaffer AYDEMİR ve M. Kemal DEMİR ; a.g.e., s. 66-67

²⁶ Halil CAN; **Organizasyon ve Yönetim**. Gözden Geçirilmiş ve Geniletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s.333

²⁷ Hasan DEMİR ; Kriz Yönetimi. **Kuram ve Uygulamada Etkin Yönetim**. Yıl: 6, Sayı: 23, Yaz 2000, s. 355

²⁸ Hasan DEMİR ; a.g.e., s. 359

- Kriz, korku ve pani e yol açar.

Krizlerin türleri ise; çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde pek çok eilde kategorize edilebilmektedir. Bunlar:²⁹

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El de i tirmeler,
- Yo un dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplat,ımas,,
- Yasal de i imler,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluk,
- Do al afetler,
- flas,
- Hizmet aksakl,klar, ekinde s,ralanmaktadır.

Tüm kriz türleri teknik, ekonomik, insan kaynaklar,, toplumsal, hukuki, yönetsel ve ileti imsel kökenli olmaktadır. Ancak krizin türü ne olursa olsun, halkla ili kiler aç,s,ndan kriz krizdir. leti im ça ,nda krizlerle ba etmekte halkla ili kiler yönetimine büyük görev dü mektedir. Halkla ili kiler yöneticisini ilgilendiren ilk etken genelde krizin türü de il, boyutu önemlidir. Firma ister finansal bir problemle, ister do al afetle kar , kar ,ya olsun, halkla ili kiler yöneticisinin bir kriz s,ras,ndaki sorumluluklar, ayn,d,r.

²⁹ Baran H TAY; ö **letmelerde Kriz Yönetimi**, A&G Bülten, Ara tırma Ve Meslekleri Geli tirme Müdürlü ü Kas,m 2004, s. 27

1.3.2. Kriz Süreçleri

Kriz, KOB'ler için hızlı, bir dizi adım sürecinin sonucudur. Kriz süreci, yakın zaman dilimleriyle birbirini takip eden, bazen de aynı zamanda oluşan amaçlardan geçerek örgütü etkiler.³⁰

Kriz sürecini amaçlar, olarak dü ündü ümüzde bu amaçlar,; kriz uyarı,lar,algı,lanma, ve hareketsizlik, kriz dönemi, çözülme dönemi olarak ifade edebiliriz. Bu dönemler genel hatlarıyla amaçlar,da açıklanmış, tır.

1.3.2.1. Kriz Uyarı,lar,algı,lanma, ve Hareketsizlik

Bu amaçlarda, örgütün amaç ve varlıklar, tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkar, örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlar, tır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletmemektedir. Bu nedenle, bilgi akış, olmamasından dolayı, üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır.³¹ Sorunlar örgüt amaçları, ve amaçları, tehdit eder nitelikte olmadık, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu amaçlarda yeterli bilgi hazırlanmadık, alınacak kararlar, isabet derecesi tam olmayabilir.

Kriz uyarı,lar,algı,lanma, ve hareketsizlik safhası, da kendi içerisinde alt safhalardan oluşmaktadır. Bunlar;³²

- **Strateji hatası, sebebiyle kriz tehlikesinin doğması;** stratejik açıklıklar, ortaya çıkması,na yanlış çevre analizleri,esneklik eksikliği,kaynakların yeterli veya uygun olmaması,yöntem yanlışlıklar,değişikliklerle ilgili sinyalleri önemsememe gibi durumlar neden olabilir. Stratejik açıklıklar, potansiyel krizin habercisidir. Bu durumda erken uyarı sistemleri kullanılmalıdır.

³⁰ Halil CAN; a.g.e., s. 336

³¹ Halil CAN; a.g.e., s. 336

³² Pınar CENER; **Örgüt Kriz Yönetimi**, (08.02.2008),
http://www.danismend.com/konular/fihrist/str_kriz1.htm#_ftn9

- **Stratejik aç,k sebebiyle krizin ortaya ç,kmas,;** stratejik aç,kl,k fark edilemedi i andan itibaren kriz yava yava kendini gösterir. Gizli kriz a amas,n,n fark ettiricileri vard,r. Bunlar, personel fazlal, ,, s,k,nt, verici prosedürler, Yetersizliklere gösterilen toleranslar, yetki dengesizlikleri, ekle dü künlük, ileti imin kaybolmas, gibi. Bu durumda gizli kriz kendisini henüz daha mali tablolarında göstermeye ba lamam, t,r. Bu bölümün bir özelli i de bu safhada örgütte ki yatay ve dikey ileti imin kaybolmas,d,r.
- **Hareketsizlik sebebiyle kontrol edilebilir krizle kar ,la ,lmas, veya krizi yalanlama safhas,;** ilerleyen safhalarda krizin etkileri yava yava personel tarafından hissedilmeye ba lam, t,r. Dümeye ba layan karlar, stoklar,n ço almas, olumsuz performans göstergeleri ilk belirtilerdir. Bu safhada yöneticilerde bekle gör uygulamas, ön plana ç,kmaktadır. Çünkü kriz daha belirgin hale gelmemi tir ve burada erken müdahale yapal,m diyerek yanl, bir karar vermektan sak,nan yönetici dü ünçesi kendisini göstermektedir. Kriz art,k bu safhada ortaya ç,kmaktadır ve kontrol edilebilir a amadad,r. Etkin karar ve uygulamalar bu a amada krizi çözebilecek güçtedir. Bu durumda krizi yalanlamak, hareketsiz kalmak ve do ru karar, verememek kriz olu mas,n, dahada h,zland,r,r.
- **Yanl, kararlar sonucu krizin kontrolünün kaybedilmesi veya örgüt yap,s,n,n bölümlere ayr,lmas,;** yanl, kararlar sonucu krizin kontrolünün kaybedilmesi veya örgüt yap,s,n,n bölümlere ayr,lmas, safhas, ise art,k krizin kaç,n,lmaz bir biçimde kar ,m,zda oldu u safhad,r. Bu safhada i letme yöneticileri krizle kar , kar ,ya olduklar,n, kabul etmek zorundad,rlar. Bu safha krizin psikolojisinin de etkisinin hissedilmeye ba lad, , safhad,r. Kritik, riskli, h,zl,, etkili ve do ru kararlar,n al,nmas, gerekir.³³

³³ Baran H TAY; a.g.e., s. 31-32

bir geve olacaktır. İletmenin mü terilerinin ba ka pazarlar aramas, sonucu ek maliyetli sermaye aranmaya giri ilecektir. Bu durumda ba lar, tekrar kuvvetlendirici politikalar acilen devreye sokulmal,dır. İletmelerden baz,lar, bu durumda ciddî bir de i ikli in krizi a mada çözüm olaca ,n, söylemektedirler.

İletme yöneticilerinin imdiye kadar ki kriz a amalar,nda herhangi bir sebepten dolayı, ba ar,s,z oldu unu varsayarsak bu durumda son a amam,z *tasfiye ve çökü* a amas, olacaktır. Bu safhada art,k i İletme faaliyetlerinde art,k i İletme kesin bir ayr,ma gitmelidir. İirket yöneticileri genellikle bu durumda İirketin bir bölümünü veya tamam,n, tasfiye etmek durumundadırlar. Bu safhada yap,lacak en iyi İey eldeki olanaklar, İiyi kullanarak etkin bir tasfiye süreci gerçekle tirmektir.³⁸

BÖLÜM 2

TÜRK YEİDE KOB İLERDE KRİZ YÖNETİM VE DE ERLENDİRİLMESİ

2.1. KRİZ YÖNETİMİ

Krizin ne oldu unu bilmek kadar krize İli kin yanl, anlamalar,n ve İöylencelerin bilincinde olmak, KOB İerde etkili kriz yönetimi ve krize kar , sürekli

³⁸ Ferudun SEZGİN; a.g.e., s. 190

hazır bulunu u etkileyen bir durumdur. Krize karşı , hazır olabilmek ve krizle etkili şekilde başa çıkabilmek için hatırdada tutulması, gereken bazı söylemler şunlardır.³⁹

Krizler kaçınılmazdır; yöneticiler, krizin kaçınılmaz olduğunu inanırlarsa, bu durum, KOB'de bir kadercilik yaratır. Böylece, muhtemel krizlerin etkisini sınırlayacak gerekli tedbirlerin alınması, nadasında bile başa çıkılmaz olur.

Krizi önlemek veya anlamak için gerekli temel bilgiden yoksunuz; bu durum, bilimsel/bilgi temelli KOB'de yaygın bir yaklaşımdır. Olumsuz etkilere ilişkin herhangi bir bilimsel veri olmadıkça, ürünlerinin kanıtlanmamış yan etkilerine yönelik herhangi bir girişimde bulunmazlar.

Daha iyi teknoloji, gelecekteki krizleri önleyecektir; gelişen teknoloji, genellikle yönetiminde, teknolojik olarak güvenli prosedürlerinin kullanılması, hatalar, ve krizleri önleyecek inancını oluşturur. Gerçekte, teknolojinin etkin kullanılması, hata oranını azaltabilir, fakat oluşabilecek bir hata ya da krizin etkisi de buna karşılık daha büyük olacaktır. Yüksek karmaşıklık, düşük risk, yüksek etki sistemleri giderek yaygınlaşmakta ve KOB yönetimini güvenli in garanti olduğunu ilişkin tehlikeli bir duruma çekmektedir.

Kriz yönetimi, KOB'ün gelişimi için zararlıdır; bu düşünce, bazı KOB'ler tarafından kendi etkinliklerini sürdürmek amacıyla kullanılır. Bu görüş, i görenlere yönelik çok fazla güvenlik ve korumanın gerekli deneyim ve gelişim için fırsat vermediğini savunur. Kriz tehlikesinin ve risk alma korkusunun, yeni ürün geliştirmeyi engellediği söylenir. Etkili bir kriz yönetimi politikasına paralel olarak KOB'ün gelişimi sağlanabilir.

Kriz yönetiminde duygulara yer yoktur; kriz yönetimi, etik bir sorumluluk da gerektirir. Sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış, krize hazır olma ve krizle başa çıkımda önemlidir. Krize ilişkin durumların bilinmesi ve KOB'lerin bu durumlara kapılmaması, etkili bir kriz yönetimi için önemlidir. Krizlerin kaçınılmaz olduğunu, ne yapılması gerektiğini nasılsa krizin gerçekleşeceğini inanması, KOB'ün kaderciliğe götürür. Böyle bir durum, KOB'ün hareket kabiliyetini ve krize karşı hazır bulunuşunu sınırlar. Krizin ortaya çıkmasını beklemek,

³⁹ Ferudun SEZGİN; a.g.e., s. 184

önceden herhangi bir önlem almamak, yapılacak önemli bir hatadır. Sayısal verilere dayalı, kriz işaretlerini beklemek de doğru değildir. KOB özel etkinliklerin başarısı için teknolojik araçlar gerekli ve kaçınılmazdır. Ancak, kriz karşısında teknolojik güce çok fazla güvenmek, mantıklı olmaz. Kriz yönetimini, KOB özel gelişim için bir engel değil, KOB özel gelişimi destekleyici bir araç olarak değerlendirilmelidir. Kriz yönetiminde, bütünsel olarak KOB güven ve müveritlerinin iyileştirilmesini önerecek hareket etmek, etik değerleri ön plana çıkarmak, sezgisel ve duygusal girişimlere önem vermek gerekir. Kriz yönetiminin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz :

- Kriz yönetimi organizasyonunun muhtemel krizlere karşı, daima hazır, hızlı, olmasın, sonuçları.
- Birden fazla safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir.
- Organizasyonun yaşamını, devam ettirmesini tehlikeye sokabilecek ya da olanaklı, baskı, rakacak nitelikteki durumlarla ilgilidir.
- Etkin bir kriz yönetimi, organizasyonda krizin kısa sürede kontrol altına alınması, p kayıplar ve zararlar, sıralayabilme avantajına sahiptir.
- Organizasyonun özelliklerine göre farklılık gösterir.
- Stratejik yönetim ve risk yönetimi ile benzer yönere sahiptir.

2.1.1. KOB Öner ve Kriz Yönetimi

KOB öner ya da amların, sürdürürken, de i ik krizlerle karşılaştırmalıdır. Kriz, KOB içi etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, KOB dışı etkenler de krize neden olabilir. Kriz, bir kişi, bir KOB ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir an, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizlik ve zarar görme olasılığı, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alan, kapsayabilir.⁴⁰

Yönetim yaşamında her kriz, bir problemdir ve her problemin de bir kriz olduğu söylenebilir. Çünkü, her problem aynı zamanda bir krizin habercisidir ve krizin

⁴⁰ Hasan DEM RTA ; a.g.e., s. 359

sinyallerini verir. Ayr,ca, çözülmeyen problemler de önemli bir kriz nedeni olarak görülebilir. Büyük problemlerin ve ciddi sorunlar,n genellikle, önemsiz ve küçük gibi görünen problemlerden do du u hat,rda tutulmal,d,r.⁴¹ Yönetimsel ya amda çözülmeyen basit problemler, problem do ururlar. Bununla birlikte, her problemin birden çok çözümlü ve çaresi de bulunabilir. Çaresiz, çözümsüz problem yoktur. Önemli olan, problemi görebilmektir⁴² .

Problemi görebilmek, gerekli çözümlü bulmay, ve uygulamay, kolayla t,r,r. Söz konusu durum, krizler için de geçerlidir. Krizle etkili ekilde ba a ç,kman,n anahtar,, muhtemel kriz sinyallerinin alg,lanmas, ve krize neden olabilecek etkenlerin önceden belirlenerek ortadan kald,r,lmas,d,r. Bu nedenle, KOB øerde ya anan kriz durumlar,n,n genel özelliklerinin bilinmesi gerekir. KOB ønin hedeflerini tehdit eden ve KOB øsel ya am, tehlikeye sokan kriz durumunun özellikleri öyle s,ralanabilir.⁴³

- Kriz durumu tahmin edilemez.
- KOB ønin tahmin ve kriz önleme mekanizmalar, yetersiz kal,r.
- Kriz, KOB ønin amaç ve varl, ,n, tehdit eder.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yollar,n kararla t,r,lmas, için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, acil müdahale gerektirir.
- Kriz, karar veren ki ilerde gerilim yarat,r.

Baz, KOB øder, sürekli kriz tehlikesi içinde ya arlarken, baz, KOB øder ise krize daha bir haz,rd,r. Krize e ilimli KOB ølerin, krizle etkili ekilde ba a ç,kabilen ve krize daha haz,r KOB ølerden ayr,ld,klar, baz, önemli noktalar vard,r. Her an kriz ya ama tehlikesi ile ba ba a olan kriz e ilimli KOB øleri, krize haz,r olan KOB ølerden ay,ran bu noktalar dört ba l,k alt,nda toplanabilir.⁴⁴

⁴¹ Ferudun SEZG N; a.g.e., s. 184

⁴² Ömer PEKER ve Nihat AYTÜRK; **Etkili Yönetim Becerileri Ö renilebilir ve Geli tirilebilir**, Ankara: Yarg, Yay,nevi, 2000, s. 387

⁴³ Halil CAN; a.g.e., s. 333

⁴⁴ Ferudun SEZG N; a.g.e., sayfa 185

- **KOB øsel stratejiler:** KOB øsel stratejiler, krize müdahale etme ve krizle ba a ç,kma planlar,n, ve gerekli prosedürleri kapsar. Krize haz,r KOB øerin, her zaman etkili bir kriz müdahale ve ba a ç,kma planlar, mevcuttur.
- **KOB øsel yap,:** KOB øsel yap,, KOB ønin krize müdahale etmek ve krizle ba a ç,kmak için gerekli yap,lara sahip olup olmamas,yla ilgilidir. Krize haz,r KOB øerin, etkili kriz yönetim alt yap, sistemleri vard,r.
- **KOB øsel kültür:** Bu faktör, KOB øsel inanç, de er ve mant,ksal durumlar,n krize e ilimli olup olmamas, ile ilgilidir. Krize haz,r KOB øerde, kriz durumlar, rasyonel bir mant,k içerisinde de erlendirilir.⁴⁵
- **KOB øde çal, an bireylerin özellikleri:** Bu faktör, i görenlerin kriz e ilimli savunma mekanizmalar, sergileyip sergilemediklerine ili kindir. Krize haz,r KOB øerde, krizi makul gösterici savunma mekanizmalar, yerine, krizin gerçek nedenleri üzerinde yo unla ,l,r.

KOB øer, kriz durumlarda krize kar , baz, tepkiler gösterirler. KOB øer, krize kar ,, ok; inkar etme ve geri çekilme; kabullenme; yanl, uyarlama ve uyum a amalar,nda farklı, tepkiler gösterirler⁴⁶. KOB øerin krizin farklı, a amalar,nda gösterdikleri farklı, tepkiler tabloda aç,klanm, t,r.

Tablo 1 : Krize Kar , KOB øel Tepki

⁴⁵ Simon A. BOOTH; **Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises**, New York (NY), Routledge, 1993, s. 95-96.

⁴⁶ Simon A. BOOTH, a.g.e., s. 109

Kategori	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
1. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
2. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
3. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
4. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
5. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar
6. Genel	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar	Organizasyon	Kaynaklar

Kaynak : Ferudun SEZGİN; Gazi Üni., Kriz Yönetimi, Kırğızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Say, 8

KOB'ler krize karşı, bazı savunma mekanizmalarını kullanırlar ve mevcut gerçekliği görmek istemezler. Aşağıdaki tabloda, KOB'lerin kriz durumlarında başvurdukları savunma mekanizmaları ve bu savunma mekanizmalarını kullanmalarında durumlarında söyledikleri sözler verilmiştir.⁴⁷

Tablo 2 : KOB'lerin Savunma Mekanizmaları,

⁴⁷ Lane JENNINGS; "Managing Corporate Crisis" (Book Review). Futurist, 35 (3), 2001, s. 35-38

Kararın Durumu	İşletmeye Etkileri
İnkâr Etme	"Bu bir krizdir, ancak bu krizi önlemek için gerekli önlemleri almaya çalışacağız."
İnkâr Etme	"Krizler vardır, fakat bu krizleri önlemek için elimizden geleni yapacağız."
İnkâr Etme	"Evet, krizler vardır, ancak bunları yöneteceğiz."
Çabuklukla Kabul Etme	"Bu bir krizdir, fakat bu krizi önlemek için elimizden geleni yapacağız."
Adanmışlık	"Evet, bu bir krizdir, fakat bu krizi önlemek için elimizden geleni yapacağız."
Uzunlukla	"Bu bir krizdir, ancak bu krizi önlemek için elimizden geleni yapacağız."
İnkâr Etme	"Krizler, işletmelerin başarısını etkiler. Ancak, krizleri yönetmek için elimizden geleni yapacağız."

Kaynak : Ferudun SEZGİN; -Kriz Yönetimi, K,rg,zistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Say, 8

KOB'lerin, krize karşı, savunma mekanizmaları, krizin kabul edilip yönetilmesini güçleştirirler. Bir krizin etkili şekilde yönetilmesi, önce krize karşı, hazırlıklı olmaya sonra da güçlü bir müdahale planına bağlıdır. KOB'lerin, krize karşı, inkar etmeleri ya da krizin varlığını kabul edememeleri, krize karşı, harekete geçmelerini zorlaştırır. Yani KOB'lerin krize karşı, olmayacakları, düşünmek de doğru olmaz. Kriz, doğası gereği önceden tahmin edilemeyen bir durumdur. Yani KOB'lerde zaman zaman krizler yaşayabilirler. KOB'lerin, gösterişçi kapılmaları, ve kendi gerçekliklerini abartmaları, beklenmedik krizler karşısında zor duruma düşmelerine neden olur. Kendilerini çok güçlü gören KOB'ler, deyim ve yenilemeye ihtiyaçları olmadığını, duygusuna kapılabilirler.

KOB'lerde yaanan bir krizi, bir birime ya da bireye bağlamak, bütün suçu tek bir kişiye atmak doğru olmaz. Bu durum, krize neden olan etkenin, sistem bütünlüğü içinde değerlendirilmesini engeller. Kriz ortaya çıkmadan önce, krizin ortaya çıkması olasılığı ve muhtemel sonuçları, tam olarak kestirilmesi söz konusu değildir. Bu nedenle, bir krizin varlığını ciddiye alınması, için krizin gerçekleşme ihtimalinin ve olasılıklarının değerlendirilmesi gerekir.

sonuçlar,n,n tam olarak belirlenmesi gerekti ini dü ünme do ru olmaz. Kriz sinyalleri al,n,yorsa, gerekli tedbirlerin al,nmas,nda ve etkili bir müdahale plan,n,n olu turulmas,nda yarar vard,r. KOB øerde birimleri, departmanlar, birbirlerinden ba ,ms,z dü ünme ve olas, bir krizin sadece ilgili oldu u birimi etkileyece ini savunmak, ba ka bir yanl, dü üncedir. KOB øde ya anacak bir kriz, KOB ønin tamam,n, ve KOB ønin bütünsel i leyi ini etkileyecektir. Krizlere kar , gerekli önlemlerin al,nmas,nda ve kriz müdahale planlar,n,n olu turulmas,nda, bu gerçekliklerin göz önünde bulundurulmas, gerekir.⁴⁸

KOB øerde kriz yönetim sürecinin etkilili i için baz, rehber ilkelerin göz önünde bulundurulmas, gerekir. Bu rehber ilkeler öyle belirtilebilir.⁴⁹

- Kriz yönetimine ili kin olumlu bir tutum geli tirilmelidir.
- KOB øsel performans mü terilerin ve toplumun beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- Sorumlu ve bilinçli i ler yap,larak ba ar,l, bir güvenilirlik tesis edilmelidir.
- Kriz sürecinde KOB øsel geli imi sa lay,c, f,rsatlar aranmal, ve de erlendirilmelidir.

2.1.2. Kriz Yönetim Süreci

Krizler, ba ar,s,zl, ,n kökleri kadar ba ar,n,n tohumlar,n, da kendi içinde ta ,r. Bu potansiyel ba ar,y, saptamak, geli tirmek ve sonuçlar,n, almak, kriz yönetiminin özünü olu turur. Kötü kriz yönetiminin özü ise, durumu kötü görme ve daha da kötüle tirme e ilimine kap,lmakt,r.⁵⁰

Kriz yönetimi, muhtemel ba ar, ve ba ar,s,zl,k durumlar,n,n iyi analiz edilmesini gerektiren bir süreçtir. Planl,, düzenli ve e güdümlenmi bir çabay, gerekli k,lar. Kriz

⁴⁸ Ferudun SEZG N; a.g.e., s. 188-190

⁴⁹ Michael REGESTER and Judy LARK N; **Risk Issues And Crisis Management**. A Casebook Of Best Practice. London: Kogan Page Limited, 1997, s. 172

⁵⁰ Norman R. AUGUST NE; **Önlemeye Çal, t, ,n,z Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi**. Harvard Business Review. (Çeviren: Salim Atay). Mess. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası,. stanbul: Bzd Yay,nc,l,k, 2000, s. 13-14

yönetim süreci, çal, ,lan alana ve gelece e yönelik olas, sorun ve tehlike etkenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve sava ,m türlerinin saptanmas,n,, örgütün krizle ba a ç,kabilecek önlemleri uygulamas,n, ve tepkileri de erlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tan,mılanabilir. ⁵¹

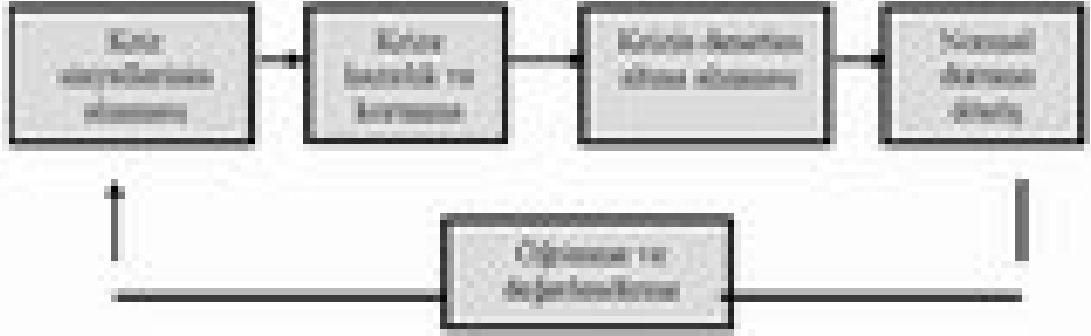
Kriz yönetimi, olas, kriz durumuna kar ,l,k, kriz sinyallerinin al,narak, de erlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kay,pla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin al,nmas, ve uygulanmas, sürecidir.⁵² Kriz yönetiminin temel amac,, örgütü kriz durumlar,na haz,rlamakt,r. Kriz yönetim süreci be a amada incelenebilir .

- Kriz sinyallerinin al,nmas,
- Krize haz,rl,k ve korunma
- Krizin denetim alt,na al,nmas,
- Normal duruma geçi
- Ö renme ve de erlendirme.

ekil 1 : Kriz Yönetim Süreci

⁵¹ Hasan DEM RTA , a.g.e., s. 363

⁵² Halil CAN; a.g.e., s. 337-340



Kaynak: CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Gözden Geçirilmiş ve Geniletilmiş 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s. 339

Kriz yönetim sürecini, krizden kaçınmak; krizi yönetmeye hazırlanmak; krizi saptamak; krizi dondurmak; krizi çözmek; ve krizden yarar sağlamak olarak altı amaçta açıklamaktadır. Bu amaçlar sırasıyla şöyle özetlenebilir⁵³:

1. Amaç: Krizden Kaçınmak: Krizin önlenmesi amaçlarıdır. Potansiyel bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyetli ve en kolay yolu olmasıdır. Bu amaç genellikle bütünüyle atlanır. Belki de birçok yönetici, krizleri günlük yaşantı ve varoluşun kaçınılmaz bir sonucu olarak kabul ediyordur.

2. Amaç: Krizi Yönetmeye Hazırlanmak: Birçok yönetici, gelecekteki krizler için planlama yapmaya fazla zaman ve dikkat ayırmaz. Kriz yönetiminin ikinci amacı, önleme çabaları ile yardımada, anda ortaya çıkacak koşullar için hazırlanmak, kriz geliştiğinde kararlaştıracak çetli istenmeyen sonuçlarla başa çıkmak için bir plan yapmaktır.

3. Amaç: Krizi Saptamak: Gerçekten bir kriz olduğunu kabul etmek, çoğu zaman en zor olanıdır. Gerçeklikle yüz yüze gelmek ve bir krizi kabul etmek, kriz yönetiminde önemli bir adımdır.

4. Amaç: Krizi Dondurmak: Kriz yönetiminin bu amacı, önceliklerin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Zor kararların, üstelik çabuk bir şekilde alınması gerekir. Bu amaçta, kararlılık kritik önem taşır. Bu amaçtaki sorun, genellikle neyi bilmediğini bilmemenizdir. Enformasyon çok azdır ya da neyin önemli olduğunu elemyip bulamayacağını kadar çoktur.

⁵³ Norman R. AUGUSTINE, a.g.e., s. 17-39

5. Amaç: Krizi Çözmek: Bu amaçta, esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Doğru eritte olsanız bile, orada durup beklerseniz ezilirsiniz. Hızlı ve kararlı girişimlerle kriz çözümlenmelidir.⁵⁴

6. Amaç: Krizden Yarar Sağlamak: Kriz yönetim sürecinde, önceki amaçlar, hatasız geçebilme ise yani krizi daha da kötüleştirmemeyi bir şekilde başarmak, sağaltım, bakım, kayıpların en azından kısmen giderebilme ve tahribatın onarmaya başlama fırsatı sunar⁵⁵. Özetle, örgütün krize girmemesi için her türlü çaba harcanmalıdır. Ancak, krize girilme ise, krizin kabul edilmesi, yönetilmesi ve örgütsel vizyonun uzun vadeye odaklanması gerekir.

2.1.3. Krizin Ortaya Çıkması,ndaki Başlıca Makro ve Mikro Nedenler ve Etkileyen Faktörler

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ne şekilde olursa olsun KOBİlerin krizle karşılaşmaları, temel nedeni, rekabetin acımasız koşullarında piyasadan ve sektörden geride kalmalarıdır. Örgütler teknoloji, zevklerde, politik önceliklerde ve sosyal yapıda meydana gelen değişimlerden etkilenirler. Bu değişimler ne kadar sık, yoğun ve ani olarak meydana gelirse krizde o kadar tehlikeli hale gelir. Krizi ortaya çıkaran birçok faktör sıralanabilir:

- Çevredeki hızlı değişimler,
- Belirsizlik ve dalgalanmalar,
- Örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri
- Çok fazla doğru olmayan veri,
- Çok az veri,
- Yetersiz haberleşme,
- Örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk,
- Farklı diğer sistemlerin varlığı,
- Değişen yönetim amaçları,
- Politik rahatsızlıklar,

⁵⁴ Ferudun SEZGİN; a.g.e., s. 191

⁵⁵ Ferudun SEZGİN; a.g.e., s. 192

- Plans, zı, k ve zaman yetersizli i gibi.

Genel bir ifadeyle, KOB ile çevresi aras,ndaki kar ,l,kl, olumsuzluklar,n krizin ortaya ç,kmas,nda etkili oldu u söylenebilir. Krize neden olan faktörler, i letme d, , çevre faktörleri ve i letmenin kendi yap,sal sorunlar, olmak üzere iki grupta toplan,r.

2.1.3.1. Krizin Kayna , Olarak Makro Faktörler

Kriz durumuna girilmesinde en önemli rolü, çevresel etmenler oynamaktad,r. KOB için çevresi dinamiktir ve sürekli de i im içindedir. Dinamizm ve de i im süreçleri KOB için kar ,la aca , karma ,kl,k ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararlar,n kalitesini azaltmakla ve KOB için kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir.⁵⁶

Krize sebep olan d, çevre faktörleri, i letmenin d, ,nda kalan ve tamam,yla kontrol edemedi i faktörlerdir. Krizin çevreden kaynaklanmas, konusunda i letmenin çevreye ba ,ml,l, ,n,n ve i letmenin çevre üzerindeki kontrolünün dü ük ya da yüksek olmas,n,n önemli bir pay, oldu u söylenmelidir.

a) Dogal Faktörler: Do al çevre ile ilgili yönetimin kontrol edemedi i yang,n, sel gibi tabi felaketler krizin en belirgin sebebidir. Beklenmedik felaketler ve tabi çevre ile ilgili birçok faktör i letmeleri krize yöneltebilir.⁵⁷

b) Ekonomik Faktörler: letmenin ürünlerinin arz talep durumu, pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel i artlar, yönünden de i imi ekonominin büyümesi ve sa l, ,, gayri safi milli has,la ve kullanabilir ki isel gelir, talepteki büyük de i meler ve yabanc, rekabeti i letmeleri yak,ndan etkiler. Ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik arz-talep dengesini bozarak, örgütün kullanaca , girdilerin ve sataca , ürünlerin fiyat ve miktar,n,, yat,r,m kararlar,n,, kar marj,n, v.b.

⁵⁶ Halil CAN; a.g.e., s. 297

⁵⁷ Ömer D NCER; **Stratejik Yönetim ve letme Politikas,,** 4. Bask,, stanbul, 1997. s. 315

etkileyebilmektedir.⁵⁸ Bir ekonomide belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler öylesenebilir.⁵⁹

- İletmenin faaliyetini doğrudan etkileyen faktörler
- KOB temel girdilerinde meydana gelen güçlükler ve bu girdilerde meydana gelen artış, fiyat artışı, lar,
- Mal ve hizmetlerde arz-talep dengesini bozulması, ve işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen faktörler
- Enflasyon nedeni ile yatırımın azalması, ve karlılığının düşmesi
- Kredi darlığı, ve kaynak yetersizliği nedeniyle, işletmelerin büyüme gücünün azalması,
- Grev ve lokavt türü gibi anlaşmazlıkların ortaya çıkması,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar ve ithalat - ihracat rejimindeki değişimler
- Ekonomik ve psikolojik sebeplerle halkın alma gücünün azalması,
- Yüksek oranda faiz

c) Teknolojik Faktörler: Teknolojik gelişmeler işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettirmeyen kriz yaratan bir baskı unsurudur.⁶⁰ Krizin ortaya çıkmasında teknolojik gelişimin hızı, deyimli uyum süreci, örgütün faaliyetleri teknolojiye bağlılık oranı, önemli ölçüde etki edecektir. Piyasada oluşan rakiplerin teknolojik gelişimleri ne kadar yakından takip ettiği ve sizin bu takip sağlanmasında bulunduğunuz yerde aynı derecede önem arz eder. Özellikle yeni teknoloji örgütünü sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir. Yeni mal ve hizmetler ortaya çıkması, KOB için kriz kaçınılmazdır.⁶¹

Teknoloji modern KOB için en çok etkileyen unsurlardan birindedir. KOB için rekabet güçleri imajları, devamlılıkları, teknolojideki gelişme ve

⁵⁸ Halil CAN; a.g.e., s. 297

⁵⁹ Bülent BÜYÜKTAŞ; *Ekonomik Belirsizlik Altında Yönetim Problemleri*, Sevgi ve Daire Dergisi, Sayı 84, 2004, s. 25

⁶⁰ Haydar KAZAL; *İletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri*, Organizasyon Dergisi, 2002, s. 2-3

⁶¹ Ömer D. NCER; a.g.e., s.316-317

ilerlemeleri takip edebilmeleriyle yakından ilgilidir. KOB'ün faaliyet gösterdiği alanda hızlı ve yoğun teknolojik değişim ve ilerleme varsa bu durum KOB'ün temel amaçları, etkiler. Teknolojinin takip edilmesi de zorunluluk ve ihtiyaç haline gelir.

d) Toplumsal ve Kültürel Faktörler: Toplumun değer yargılarındaki tüketim kalıplarındaki, beklentilerindeki ve ahlaki değerlerindeki değişimler, KOB'lerde krize sebep olabilir. Ancak özellikle, toplumun değerlerinin değişiminin uzun sürede gerçekleşmesi düşünüldüğünde bu alanda krizle karşılaşılacak bir durum olarak görülebilir.⁶²

e) Hukuki ve Politik Faktörler: Hükümetin aldığı, yeni kararları gerektiren pazarı etkileyen gerekse diğer alanlarda yapılacak, yeni kararları işletmelere yeni yükümlülükler getirebilir. Bu yükümlülükler sonucunda firmalar, krize götürebilir.

f) Güçlü Rekabet: Büyük ve güçlü imkanları olan rakiplerinin mamullerini güçlendirerek ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi krizle baş başa bırakabilir.

g) Uluslararası, çevre etmenleri: Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları, savaş ve benzeri olaylar, arz talep dengelikleri gibi benzeri olaylar, izlemekte başarısız kalan örgütler için her an kriz ortamı doğar. Hızla küreselleşen dünyada bu gibi değişimlere çok dikkat edilmeli ve izlenmelidir.

2.1.3.2. Krize Sebep Olan Mikro Faktörler

KOB'lerde krizin ortaya çıkmasına yol açan ikinci önemli alan, örgüt içi yetersizlik ve problemleridir. Bu hususta yönetimin çok dikkatli davranması, tepesi doğru belirlemesi gerekmektedir. Aksi halde, işletme savunmasız bir şekilde kendini krizin tam ortasında bulacaktır.⁶³

⁶² Ömer D NÇER; a.g.e., s. 317

⁶³ Baran H TAY; a.g.e., s. 31-32

D, çevre ne kadar olumlu fırsatlar üretirse üretsin, örgütün iç yap,s,n,n bu imkanlardan yararlanma imkan, yoksa, KOB önin her an bir krizle yüz yüze gelme ihtimali vard,r. Bu aç,dan i letmelerde krizin daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve ba ar,s,z yönetimden kaynakland, ,n, söyleyebiliriz.⁶⁴

Kayna , ne olursa olsun her yönetim bunal,m,nda bir insan etkeni vard,r. Acil sorunu çözümlmek, yönetim fonksiyonun ancak bir bölümünü olu turur. Örgütün krizle kar ,la mas,na sebep olan iç faktörleri öyle s,ralayabiliriz:

a) Tepe Yöneticilerin Yetersizli i : Bir yöneticiye dü en görev, gerek i letmenin gerekse görevli ki ilerinin amaç ve gayelerinin gerçekle tirebilmesine yard,mc, olabilecek bir atmosfer yaratabilmektir. Bir yöneticinin elamanlar, etkileyebilen, onlar, motive edilebilen i letmenin i ine yön veren bir kimse, hedef ve amaçlar, aç,kl,kla belirlenmi bir ki i olmas, gerekir.

letmenin krize dü melerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmaları,d,r. Yönetici yetersizli inin ba l,ca sebepleri unlard,r:

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zay,f olmas,.
- Yeni problemlerin farklı, ,n, kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama e ilimi.
- Çevrenin aktif ve dinamik yap,s, kar ,s,nda pasif veya yava kalma.
- Sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme.
- Tepe yöneticisinin rolünü alg,layamamas,

Sonuç olarak, yönetici hem firman,n içini hem de d, ,n, iyi izlemelidir. çeride personelin huzursuz, moralinin dü ük olmas, verimlilik krizlerine yol açar. Bir yönetici, elemanlar,n,n çal, malar,n, denetleyerek, sorunlar,n kriz haline gelmesini önlemeye çal, mal,d,r. Böylece, amaçlardan ve standartlardan bir sapma oldu u görüldü ü zaman, tepkisel önlemler almak yerine sorunun üzerine etkin bir ekilde gidilebilir. Ayr,ca d, çevreyi iyi izlemeyen, de i iklikleri zaman,nda görüp yeni stratejiler geli tirmeyen yöneticinin ise, i letmeyi krize sürükleyece i aç,kça ortadadır.

⁶⁴ Philip.B TACK; öKriz Zaman, Yönetimiö, Çev. Yakut Güneri, lgi Yay,nc,l,k, st. 1994, s. 16

b) İ letmenin Hayat Safhas,ndaki De i iklikler : Bir i letmenin hayat safhas, do u , geli me, olgunla ma, gerileme ve çökü olmak üzere be a amadan olu ur. İ letmelerde geli me dönemlerinde büyüme için krizle kar , kar ,ya kalabilir. Bu krizler sadece mali yetersizlerin sebep oldu u de il, ayn, zamanda f,rsat krizleri de olabilir. Ayn, ekilde i letmelerin gerileme dönemlerinde de s,k s,k krizle kar ,la t,klar,n, söylemek mümkündür. Bu safhalarda daha çok korku ve kay,p krizleri ortaya ç,kar ve genellikle i letmenin süreklili ini tehdit eder. İ letmenin sat, lar,n ve karlar,n,n azalma gösterdi i gerileme dönemleri de krize uygun zaman haz,rılar.

c) Örgütsel Sorunlar : İ letmenin örgüt yap,s,nda u sorular görülebilir: karar verme ve uygulamada yava l,k, s,k s,k yap,lan önemli hatalar, ileti im kopuklu u, a ,r, merkezci yönetim politikas, yenilik ve yarat,c,l,k yönünden yetersizlik, çat, malar, koordinasyon sorunlar,, denetim alan,n a ,r, geni ya da dar olmas,, amaçlar,n belirgin olmamas,, i gören devir h,z, ve devams,zl,klar,n yüksek olmas, hastal,klar,n a ,r, duruma gelmesi, a ,r, i gücü, sinirsel gerilim, i ortam,nda ho nutsuzluk v . b. olabilir.

d) Di er Sorunlar : İ letmenin di er özellikleri:

- Yönetimin merkezile me derecesi
- in özellikleri
- Mal ve hizmetin türü ve çe itlili i
- Yap, esnekli i
- Bilgi ak, , ve karar verme gibi özellikleri, krizin ortaya ç,kmas,nda etkili olabilir

2.1.3.3. Krizin Ortaya Ç,kmas,nda Makro ve Mikro Faktörlerin Etkile imi

Hem krizin ortaya ç,kmas,nda, hem de krizin iddetinde i letmenin iç ve d, çevre faktörlerinin etkile imi önemli rol oynar. Bu etkile imin üç boyutu vard,r:

İ letme ile çevre aras,ndaki ba ,ml,l,k derecesi: İ letmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya dü ük olabilir. Krizlerin ortaya ç,kmas,nda etkili olan d, çevre faktörleri, örgütlerin bilgisi d, ,nda geli en, kontrol edilmesinde güçlük çekilen

faktörlerdir. KOB derin d, çevresinde sürekli olarak önemli de i iklikler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin ya am süreleri k,salmakta, i letmeler ürünlerinde yenilikler yapmak zorundadır.

Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz, amaçlara ulaşmada ve daha gelişimi amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçları, gerçeğe tirmede bir engel ve örgüt kabiliyeti zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir. Bir işletmede acil bir durum ortaya çıktığında, yönetici önce durumun niteliğini ve boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sormak çoklukla sorunun çözümünde kilit rol oynar.

İşletmenin de i ikliklere karşı hassasiyeti: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerini az ya da çok olduğunu gösterir. Oranlama yapıldığında krize hassasiyeti yüksekse krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

Bu etkileşim sonucunda bazı sonuçlar çikarmak mümkün olabilir:

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile d, çevrenin arz ettiği artılar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun krizle karşılaşma ihtimalini azaltır.
- İşletmenin d, çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşük olması, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır.
- Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşik karar verme kabiliyeti varoldu u sürece söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artar.

2.2. EKONOMİK KRİZLER

2.2.1. Ekonomik Kriz

Ekonomik kriz, ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olaylar, makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise firmalar, ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmas, demektir.

Ekonomik krizler çok defa ekonomik krizlerde ortaya çıkabilir. Üretimde hızlı bir daralma, fiyatlar genel seviyesinde ani düşme, iflaslar, işsizlik oranında ani art, ücretlerde gerileme, borsada çöküş, spekülasyon hareketleri vb. faktörler ekonomik krizlerin bazı örnekleridir. Hemen belirtelim ki, iktisatçılar, ekonomik krizlerin nedenlerine, etkilerine ve çözüm yollarına bak, açıları oldukça farklıdır. Klasik iktisat okuluna mensup liberal iktisatçılar genel olarak ekonominin dengede olduğunu, zaman zaman ortaya çıkan krizlerin ise geçici olduğunu ve ekonominin tabii akışı içerisinde bu krizlerin kendi kendine ortadan kalkacağını savunmaktadırlar.

Klasik iktisatçılardan J. B. Say'ın Mahreçler Kanunu olarak bilinen her arz kendi talebini yaratır ilkesi, esasen ekonomide ortaya çıkacak bir arz krizinin söz konusu olmayacağını, ya da bunun geçici olduğunu savunmaktadırlar. Klasik liberalizmin temel ilkelerine bağlı olarak, sürdürülen çağda liberal iktisat okullarına mensup iktisatçılar da, genel olarak, konjonktür hareketlerinin genel seyri içerisinde ortaya çıkan krizlere karşı, devletin ekonomiye müdahale ederek krize karşı önlemler almasını gereksiz, hatta olumsuz olduğunu düşüncesini paylaşmaktadırlar.⁶⁵

2.2.2. Türkiye'nin Yakın Tarihindeki Bazı Ekonomik Krizler

Türkiye'de yaşanan finansal krizlerin oluşum üzerinde birçok çalışılmıştır. Türkiye'de yaşanan 1994 krizi üzerinde yapılan çalışmalar oldukça sayılabilecek kadar olmasına karşın krizin nedenleri hakkında önemli bilgiler vermektedir. 1994 krizinin temel nedeni bütçe açıklarıdır. Yurtiçi tasarruflardaki yetersizliğin yol açtığı bütçe açıkları, finansal serbestleşmenin bir sonucu olarak, sermaye hareketleriyle giderilmiştir. Buna göre sermaye hareketlerinin bütçe açıklarını ve dış açıklarını devam ederken gerçekleştirmesi, yüksek faiz-düşük kur ortamında geçici bir denge oluşturmuştur. Bir yandan yüksek faiz-

⁶⁵ Coşkun Can AKTAN ve Hüseyin İN; **Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri**, Yeni Türkiye Dergisi, 2002-1, s. 2-3

düük kur politikas,, sermaye hareketlerinin giri ini h,zland,r,rken; di er yandan da piyasa aktörlerinin uygulanan politikalar,n güvenilirli i üzerinde artan ku kular, finansal krizi tetiklemedi. Sonuç olarak, bütçe aç,klar, ile d, aç,klar Türkiye'de 1994 y,l,nda finansal krize neden oldu tur.⁶⁶

1994 krizinin aksine Kas,m 2000- ubat 2001 finansal krizlerinin oluşumuna ve bankac,l,k sisteminin k,r,lganl, ,n,n önemine vurgu yapan çok sayıda çal,ma bulunmaktadır.

ubat 2001'de yaşanan finansal krizin temel nedeni, yüksek kamu borçlanma gere i ve bunun finansman,ndaki yanl, l,klardan kaynaklanan bankac,l,k sektörünün k,r,lganl, ,d,r. Türkiye'de yaşanan Kas,m 2000 ve ubat 2001 krizlerinin bankac,l,k sektörünün k,r,lgan yap,s,ndan kaynakland, , ileri sürülmektedir. Bankac,l,k sisteminin artan aç,k pozisyonlar, ile kamu bankac,l, ,n,n artan görev zararlar,, faiz oranlar,n,n artmas,na neden oldu ve borçlar,n sürdürülebilirli i üzerindeki ku kular, arttırm, t,r.

ubat 2001 kriz döneminde IMF'n ba ekonomisti olan Fischer ise *öcari aç, ,n en önde gelen kriz kayna, ,göstergesi oldu u ve Türkiye'deki Kas,m krizine bankac,l,k kesimi ile birlikte yüksek cari aç, ,n neden oldu unu* ö ileri sürmektedir.⁶⁷

Türkiye ekonomisindeki döviz krizlere yönelik olarak 1989-2001 dönemini kapsayan dönemi ele al,rsak, resmi reel döviz kuru ile cari döviz kuru aras,ndaki fark,n en yüksek oldu u iki noktada (03-1994 ve 02-2001) finansal krizin ç,kt, , sonucuna ulaş, m, t,r. Türkiye'deki 1994 ve 2001 krizleri için finansal kriz kavram, yerine döviz krizi kavram,n, kullanmas,d,r. Döviz krizlerinin temel nedeni, kriz öncesinde döviz kurlar,n,n bask,layan ve böylece paran,na ,r, de erlenmesine yol açan kur politikalar,d,r.

⁶⁶ Say,n I İK, Koray DUMAN, Adil KORKMAZ; **öTürkiye Ekonomisinde Finansal Krizler**ö, D.E.Ü. .B.F. dergisi, cilt:19, say,:1, y,l:2004, s. 51-52

⁶⁷ Erdil UYGUR; **öKrizden Krize Türkiye: 2000 Kas,m ve 2001 ubat Krizleri**ö, Türkiye Ekonomi Kurumu, Tart, ma Metni, 2001, Nisan: 1-36, s.20

Ayrıca Türkiye ekonomisindeki krizlerin, öteki gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi dış ticaret temel göstergeleri ile değil, bankacılık sistemi ve bütçe açığı ile açıklanabilir. Türkiye'deki krizlerin en temel özelliğinin, döviz kurunun baskılanmasıyla ortaya çıkan paradaki artış, derinleşme durumudur.⁶⁸

Ekonomik krizlerin KOB'ler üzerine etkileri ise aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir;

- İşyerlerinin kapanmaları; küresel kriziyle ülkemizde işyerleri kapanmalarında büyük artış görülmüştür.
- Üretim ve kapasite oranlarında düşüş; daralan talebe karşın, olarak KOB'lerde üretim ve kapasite oranları düşmüştür.
- Maliyetlerde artış; yüksek devalüasyon ve enflasyon KOB'lerin temel girdi fiyatlarındaki artışla yükselmesine sebep olmuştur.
- İstihdamda gerileme ve istihdam yükünlüklerinde artış; Üretimde ve kapasite kullanım oranlarındaki gerileme ve maliyetlerdeki yükselme KOB'lerin üretimlerini azaltması, üretime ara vermesi ya da tamamen ticari hayattan çekilmesi gerçeğini beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz durumun kaçınılmaz sonucu ise istihdamda ve ücretlerde gerilemedir.
- Finansman sorunu; KOB'lerin finansmanla ilgili sorunlarındaki kaynak yetersizliği gelmektedir. Kriz dönemlerinde finansman kaynakları son derece azalmakta, hızla erimekte ve KOB'ler yüksek faizli banka kredilerine yönelmek zorunda kalmaktadır.
- KOB yatırımlarında gerilemelerde görülmektedir.⁶⁹

⁶⁸ G. KARABULUT; **Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizlerin Nedenleri**, Der Yayınları, yayın no 328, İstanbul, 2001, s. 160-166

⁶⁹ Öznur YÜKSEL ve Güven MURAT; **Küresel Krizin KOB'ler Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileri**, 21. Yüzyılda KOB'ler: Sorunlar, Çözüm Önerileri Sempozyumu, G.Magosa/K,br,s, 3-4 Ocak 2002.

2.2.3. Ekonomik Krizlerin Nedenleri

Ekonomik krizler, reel ve finansal sektörlerde arz fazlalığı, veya talep daralması,ndan kaynaklanabilir. Gerek arz, gerekse talep krizinin ortaya çıkması,ın çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Ekonomik krizler, organizasyon dışı, konjonktürel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi organizasyon içi nedenlerden de kaynaklanabilir. Ekonomik krizlerin nedeni, her zaman ekonomik nedenler olmayabilir. Örneğin, ülke düzeyinde ortaya çıkan bir doğal afetlerde (deprem, yangın, sel baskını, gibi ...) ekonomik kriz nedeni olabilir.

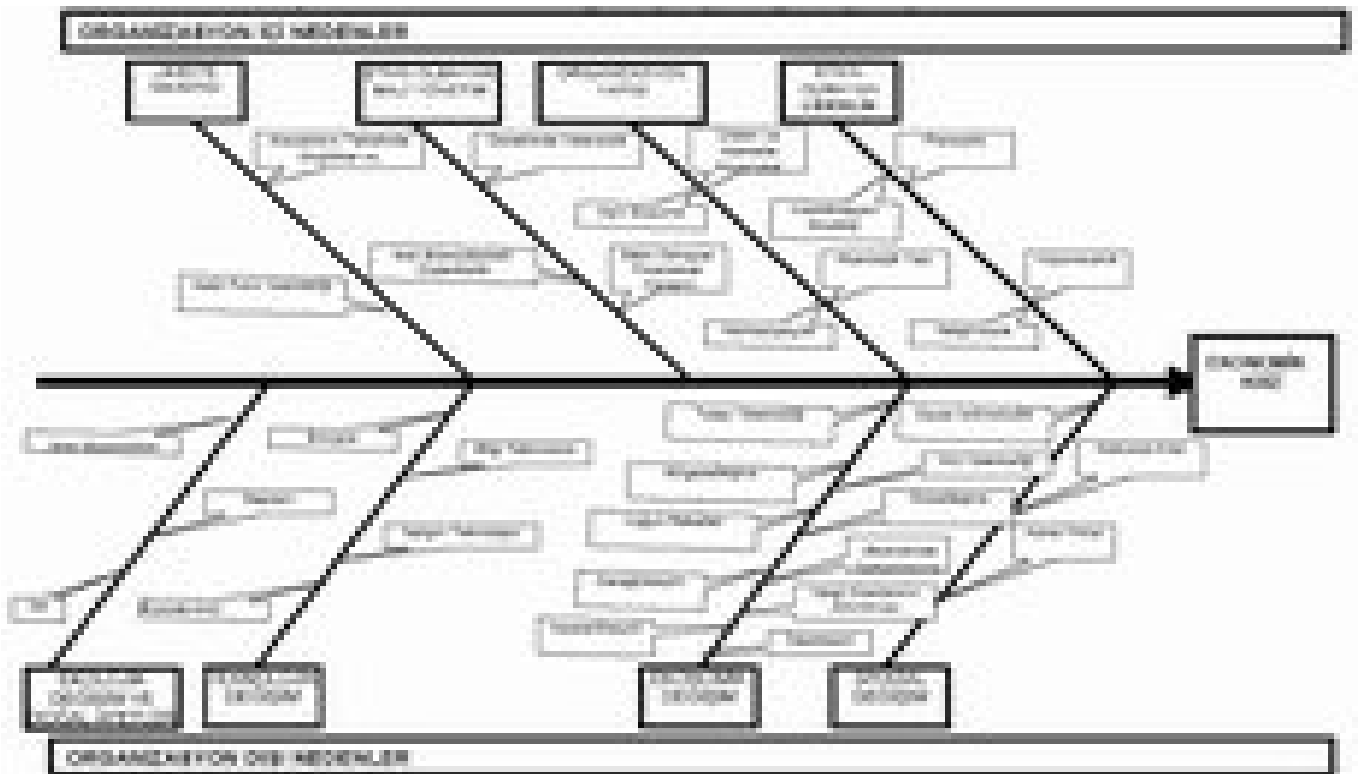
Ekonomik krizlerin bir kısmı, organizasyon dışı, nedenlerden kaynaklanabilir. Siyasal, ekonomik, teknolojik ve ekolojik alanlardaki hızlı değişim ekonomik krizlerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, siyasal alanda yaşanan hükümet bunalımları, askeri darbeler, siyasal istikrarsızlık ortamı, krizlere neden olabilir. Bunun yanı sıra, dünyada yaşanan hızlı ekonomik değişimler, daima krizlerin ortaya çıkmasına elverişli bir ortam yaratmaktadır.

Özellikle aşağıda saydığımız ekonomik değişimler hem tehlike hem de fırsat anlamında krizlere davetiye çıkarmaktadır.

- Globalleşme,
- Uluslararası, ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,,
- Dış ticarete serbestleşme,
- Yeni oluşan büyük pazarlar.⁷⁰

⁷⁰ Çoğunlukla Can AKTAN ve Hüseyin EN; a.g.e., s. 6-8

ekil 2 : Ekonomik krizlerin organizasyon içi ve organizasyon dı , nedenlerinin emasal gösterimi



Kaynak : Co kun Can Aktan ve Hüseyin en, öEkonomik Kriz, Nedenler ve Çözüm Önerileriö, Yeni Türkiye Dergisi, 2002-1, s. 7

2.2.4. KOB lerin Krize Kar , Gösterdi i Reaksiyonel Yakla ,mlar ve Analizleri

Krizin ortaya ç,kt , ilk a amada i letmenin ve çevresinin hissedece i fiziksel mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karma ,kl,k ve gerilim artar. Günlük i lere a ,rl,k verilere yarat,c,l,ktan uzakla ,l,r. Çok çal ,l,r ama performans dü üklü ü engellenemez. letmeyle ilgisi olan di er örgütler bu ili kileri s,n,rland,rmaya ba lar.

Kriz denince anlaşılan akut dönemdir. Krizin ikinci aşamasında (kronik dönem) krizin şiddeti azalır ancak bitmez.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançları, büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin kar, zarar, fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İçinde bulunulan durumun özellikleri de işletmede; KOBİ'de işletmeyi yönetecek ve yeni faaliyetler geliştirecek sistem eksikliği bulunmaktadır. Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşı, işletme kendi amaçları, bilgilerini tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır. Bu şartlar altında krizi etkili bir şekilde yönetebilmek için iki önemli yaklaşım söz edilebilir:⁷¹

2.2.4.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı,

Kriz şartlarında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Krizden kaçma için doğru çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliksel yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir.

Krizden kaçma yaklaşımında yönetim iç ve dış çevreyi iyi tanımlamak ve muhtemel tehlikeleri önceden düşünülerek örgütün mukavemetini ve esnekliğini artırmakla mümkündür. Eğer yönetim, gelecekle ilgili çetireli durum ve değişimlerin ortaya çıkmasına, krizi de daha ortaya çıkmadan önleyebilir ya da ondan kaçınabilir.

Kriz şartlarında yöneticinin cevap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilirse, ondan bütünüyle kaçınabilir.

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumlar, hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir olmamakla birlikte, özellikle

⁷¹ Serdar AKKOÇ; **Örgütlerde Kriz ve Kriz Yönetimi**, Niğde Üniversitesi, İletmecilik Bölümü, Yayınlanmamış, Lisans Tezi, 2002, s.21

tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak finansal krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir yaklaşım olacaktır. Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmayı ve korumayı, krizden kaçınmak için önartır. Krizden kaçınmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliksel tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçümler geliştirilmelidir.

2.2.4.2. Krizi Çözme Yaklaşımı,

İşletmeler krizden en az etkilenen bir yapıya dönüşmek için her şeyden önce içinde buldukları durumu belirlemelidir. Yapılan işin neden yapıldığını, bilinmesi gerekir. Ürün gruplarına göre pazar hedefleri, karlılık, pazar payı, istikrar ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak, faaliyet nedenlerinden hangisi ya da hangileri önceliklidir.

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak deyim ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zararlı yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir.

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıyla dönüştürmektir. Krizin başarıyla dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşı, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanmasıdır. Bu kapsamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir. Bunlar:

Kriz Sinyalinin Alınması : Kriz durumu tüm ciddiyetle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve ciddiyeti ile

ilgili bilgileri içermesinden dolayı,, yöneticilerin bu sinyallere kar , son derece duyarlı olmaları, gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, do ru biçimde de erlendirilmemesi sonucunda ortaya ç,kar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için, örgütte de i ik sinyalleri alabilen çe itli erken uyar, sistemlerinin kurulması, ve i letilmesi gereklidir.

Kriz Hazırlık ve Korunma: Örgütün erken uyar, sistemleri aracılı,ıyla yakalad,ı, verileri kullanarak krize kar , hazırlık ve önlemler alabilmesine yardım,ca olan mekanizmalar, kurması, gereklidir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları, erken uyar, sisteminden gelen bilgileri kullanarak, olası, bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir.

Krizin Denetim Altına Alınması: Yakalanan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmaları,na, harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler do rultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı, durumlarda erken uyar,, önleme ve korunma mekanizmaları, etkili biçimde çalış,sa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı, olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki a masında elde etti i verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması, gerekir.

Normal Duruma Geçi : Krizin denetim altına alınması, ve atlatılması,ndan sonra, örgütün istikrarlı, duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki ba lar zayıflam,ı, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş, olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak de i en çevre ko ullarına uygun duruma getirilmesi, krizin yaratt,ı, olumsuz etkilerin giderilmesine çalış,ılmalıdır.

Ö renme ve De erlendirme: Kriz yönetimi sürecinin son a masında,, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaları, gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler ç,karılması, faaliyetlerini içerir. Krize cevap verme ve de i ikliklere uyum mekanizmaları, ise ;

- Erken uyar, sistemi,
- Sürekli iç ve d, çevre analizi,

- Dinamik planlama,
- Esnek ve organik örgüt yap,s,,
- Tutum ara t,rnmalar, ve geri besleme,
- Örgüt geli tirme olarak s,ralanabilir.⁷²

2.3. KOB ÖLÇERİNİN YENİ ADI İKİ KRİZLER KARIŞINDA DEVLET DESTEKLERİ

KOB ölçerin say,s,n, artt,rnak ekonomide geli meyi sa laman,n ölçüsüdür. Onlar,n i yapabilme kabiliyetlerini ve rekabet güçlerini artt,rman,n yan,nda bürokrasiyi artt,rnak ise bu i letmeleri kay,td, , ekonomiye iter ve ekonomik büyüme yeterince sa lanamaz.⁷³

2.3.1. KOB Ölçerin Geli imi için Makroekonomik Destekler

Yeni geli en teknolojiler ve finansman metodlar, ile KOB ölçerin küresel rekabete uyumu ve ihracat art, ndaki rolü geli tirilmelidir. Burada kamunun rolü, finansal altyap, imkanlar,, risk sermayesi, kalite sertifikasyonu, Dünya Ticaret Örgütü (WTO) ve Avrupa Birli i hedefleri de KOB ölçerin dinamik ve verimli çal, mas, aç,s,ndan zorunludur.

2.3.1.1. Makroekonomik Politikalar

Enflasyonist bir ortamda, maliye ve para politikalar, dü ük faiz ve enflasyonu hedeflemelidir. Yüksek ve belirsiz enflasyon ise, KOB öleri di er büyük firmalara göre daha da olumsuz etkilemektedir. Bunun en önemli nedeni, KOB ölçerin yeteri kadar parasal kaynaklara yat,r,m yapamamalar,, girdi ve ç,kt, fiyatlar,n, kontrol edememeleridir.

Yüksek borçlanma maliyeti bir i letmenin büyümesi için olu an en önemli engeldir. Ülke paras,n,n a ,r, de erlenmesi veya kurun a ,r, dalgalanmas,n,n önüne geçilememesi uluslararası, ticaret, yat,r,m, rekabet ve yabanc,larla i birli i artlar,n,

⁷² Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 28-30

⁷³ Sudi APAK; **KOB Ölçerin Desteklenmesi ve Finansman Yöntemlerinin Kriz Ortamında De erlendirilmesi**, KOSGEB yay,nlar,, 2001, s.369

geli tirir. stikrarlı, ekonomilerin temel artları,ndan biri de KOB erin etkin ve verimli al, mas,d,r.⁷⁴

- **De i imine A,ık Olmak:** KOB er bir ülkedeki yat,r,m ve ihracat, arttı,rmaq için kilit rol oynarlar. De i imlere a,ık olmak ise, KOB erde al, anlar,n i gücünün kalitesinin artmas, ile ilgilidir. Ekonomik çevrede rekabet ortam, eksik ise, KOB erin geli imi yava lar. KOB er taraf,ndan yeterince istihdam sa lanmamas, ise, ge ve e itimli i gücünün ekonomiye kat,l,m,n, olumsuz etkiler.
- **Altyap,:** Kamu politikalar, KOB eri te vik ederek onlar,n i gücünün daha verimli hale gelmesine yard,mc, olmal,d,r. Burada önemli olan devletin KOB erin yer ald, , yerlerde Organize Sanayi Bölgelerini geli tirerek ula ,m, ileti im, elektrik, ,s,nma gibi hizmetlerin sunumunu yaratmas,d,r. Kamu politikalar,, KOB eri küçük yerle im alanlar,nda geli tirilmesine de yard,mc, olmal,d,r.
- **zelle tirme ve Yönetimde Etkinlik:** zelle tirilen kurulu lar KOB eri daha etkin kullanarak ekonominin yeni i ve de er yaratmas,na yard,mc, olurlar. KOB er bölgesel kalk,nmaya faydal, olarak i gücü yaratman,n yan, s,ra, h,zl, büyümeyi te vik eden politikalar, desteklerler ve d, ar,daki geli meleri daha rahat adapte ederler.

Yeni teknolojilerin uygulanmas,ndaki ba ar,, KOB erin geli iminde ana faktördür. Yeni teknoloji i letmelerde bilinenlerin üstüne eklenerek ya da teknolojik s,n,rlar, daha da ileri götürerek uygulan,r. KOB erin yeni teknolojiden olumlu netice almas, ise onlar,n tarihsel tecrübesi, yap,s, ve geli me süreci ile ilgilidir.

2.3.2. KOB erin Geli imi için Mikroekonomik Destekler

⁷⁴ Sudi APAK; a.g.e., s. 370

KOB erin geli mesini engelleyen faktrler mikro bazda de erlendirildi inde a a ,daki ekilde ortaya ,kmaktad,r:⁷⁵

- **Finansal Piyasa Engelleri;** KOB erin piyasalardan yeterince finansal destek bulamamas,d,r.
- **dari Engeller :**
 - Vergilerdeki de i iklikler
 - Burokratik i lemler
 - ilere verilen sosyal haklar,n i letmeleri olumsuz etkileyecek boyutta olmas,
 - Politika belirsizlikleri, Sanayi blgelerine ula ,m glkleri
- **Finansal Olmayan Engeller :**
 - Fiziksel girdiler: KOB erin ihtiyac, olan girdilerin rekabet gücünün zay,fl, ,,
 - Teknik ve Pazarlama Girdileri, kalifiye i gücü eksikli i, teknik bilgi eksikli i, piyasadaki al,m gücü eksikli i,
 - Maliyet Engelleri: Finansman, girdi, makine ve aletlerin yüksek maliyeti.

Altyap, Engelleri: Trkiyede KOB er sahiplerinin bulduklar, giri im sermayesi ve aile destekleri ile i e ba lar; üretim yapt,klar, ki ilerden k,sa vadeli finansman sa lar; al,c,lara vadeli sat, yapar veya banka sektr d, ,ndan güvene göre kredi sa larlar. KOB erin bankac,l,k sektrnden (zellikle kriz zamanlar,nda) fon sa lamalar, oldukça zordur. KOB erin üretimi ekonominin büyük bir bölümünü ilgilendirdi inden sa lanan destekler daha çok vergi, yat,r,m, e itim, teknik ve yönetsel konularda olmaktadır.⁷⁶

Vergilendirmede sa lanan destekler;⁷⁷

- Belirli hadlere kadar geliri olan mükelleflerin götürü vergi ödeme olana ,

⁷⁵ B. LEVY; **Smes n Developing Countries, Paper Presented n Development Workshop**, Jeddah, March 1999, s.3-8

⁷⁶ Sudi APAK; a.g.e., s. 372

⁷⁷ Oktay ALPUGAN; **Küçük letmeler,Kavram,,Kurulu u ve Yönetimi**, Der Yay,nlar,, Ankara, 1994, s. 23-26

- Defter tutma hadlerinden yararlanma
- Organize sanayi bölgeleri ile sanayi sitelerinde bulunan i yerlerine 5 y,l süreyle emlak vergisi muafiyeti
- Kalk,nmada öncelikli yörelerde faaliyet gösteren esnaf ve sanatkarlara tan,nan vergi ayr,cal,klar,
- Götürü vergiye tabi olanlar,n yazar kasa kullanma zorunlulu unun olmamas,
- Halk Bankas, taraf,ndan Esnaf Kefalet Kooperatifleri arac,l, , ile kulland,r,lan kredilerde banka ve sigorta muameleleri vergisi muafiyeti
- KOB sahiplerinin emekli maa lar,n, hayat standard,na as,l olmak üzere gelir gösterebilmeleri
- On ki iden az i çi çal, t,ranlar,n SSK Bildirgelerini üç ayda bir vermeleri, konut fonu ve te vik fonu ödemelerinde bulunmamalar,
- Ç,rakl,k e itimine tabi ç,raklar için SSK priminin ödenmemesi, ç,rakl,k sözleşmelerinin vergi ve harçtan muafiyeti.

Yat,r,mlara sa lanan te vikler ;

Te vik belgesi olan sermaye irketi ve kooperatifler için yat,r,m indirimi, gümrük muafiyeti, bina inaat harc, istisnas,, vergi, resim, harç istisnas, gibi te vikler sa lanmaktadır.

E itime sa lanan destekler;

- Milli E itim Bakanl, , taraf,ndan yürütülen ç,rakl,k ve Meslek E itim Program,
- Meksa Vakf, taraf,ndan yürütülen Pratik E itim Program,
- De i ik kurulu lar,n KOB sahiplerine yönelik e itim programlar,

AB ve Türkiyeødeki te viklerin KOB øer aç,s,ndan uyumu ise;

Türkiye'deki bu te viklerin Avrupa Birli i ile uyumu KOB erin geli imi için artt,r. ABde uygulanan te vikler software ve hardware te vikler olarak ikiye ayr,l,r⁷⁸:

- Software te vikler, direkt nakdi yard,ma dayanmayan, daha ziyade knowhow temininde ortaya ,kan yönlendirici önlemleri kapsar. Bu sahalar, iç ve d, piyasalar,n mevcut yap,lar,na ili kin bilgi, ihracat sigortas,, Ar-ge sübvansiyonu, hizmet içi e itim sübvansiyonu, iki y,l tam amortisman izni, Kurumlar Vergisinden indirim ve muafiyet ve indirimli KDV uygulamalar,d,r.
- 2. Hardware te vikler ise, firmalara do rudan yap,lan nakdi yard,mlard,r. Bunlar, yat,r,m sübvansiyonlar,, KOB ere yap,lan yard,mlar, do al afet garantisi, ihracat kredisi ve sübvansiyonu, özel ko ullu krediler, navlun yard,m,, evre kirlili i yard,m,, istihdam artt,r,c, yat,r,mlar neticesinde verilen primler, makine park, ve bina yard,m,, enerji yard,m, ve kredilerle vergilerden do an borçlar,n ertelenmesidir.⁷⁹

ABnde te vikler genel yap,lar, bunlar olmakla beraber lkelere ve sektörlere göre te vik oranlar, de i mektedir. Son zamanlarda, AB Te vikleri genel yat,r,m ve ihracattan evre koruma ve KOB deste ine yönlendirmektedir. Türkiye de KOB te viklerini kaynak eksikli ine ra men bu çerçeveye göre yönlendirmek zorunlulu undad,r.

2.3.3. Türkiye ve Geli mekte Olan lkelerde KOB erin Desteklenmesi

Geli mekte olan lkelerde KOB erin her zaman desteklenmesi gündemdedir. KOB erin güçlenmesi ve say,lar,n,n artmas, amac, ile Geli tirme Servisi (GS) kurulmal,d,r. Mevcut olan destekleme sistemlerine ek olarak kurulmas, dü ünülen GSnin niçin ihtiyac, oldu u ve bunun taleplerinin ne oldu u belirlenmelidir. GSnin prensiplerinin topluma ve ortaklara kabul edilebilir olmas, için temel hedefleri unlar olmal,d,r :

⁷⁸ Sudi APAK; a.g.e., s. 372

⁷⁹ Sudi APAK; a.g.e., s. 373-374

- Yönetimin a a ,dan yukar,ya olmas,n,n önemi,
- Gerçek ortaklık yap,s,n,n kurulmas,n,n önemi,
- Mahalli güç taban,n,n önemi,
- İletişim ve kültürün önemi,
- Mahalli ve sektörel stratejilerin önemi,
- İstikrar,n devamlı, ,n,n önemi,
- Hedef ve önceliklerin netliğinin önemi belirlenmelidir.

Burada da temel güçlük finansman sorunları, olabilecektir. KOBİlerin finansman ihtiyaçları için Kalkınma ve Ticaret Bankaları,, Risk Sermayesi, Kredi Garantileri, İnfomal Destekçiler ve Sosyal Fonlar,n katkıları, arttırılmalıdır.

KOBİlerin sorunları,n belirtilen gelişmekte olan ülkelerde göre çözülmesi ise onları,n başarıları,n arttırır. KOBİlere gelişmiş ülkeler perspektifi ile bakıldığında ise yapıları tamamen farklı oldu u için başarıları, azdır. KOBİ kültüründeki farklar a a ,daki gibidir.⁸⁰

Tablo 3: KOBİlerin ABD ve Gelişmekte Ülkelerde Konu İtibarıyla Karşılaştırılması,

⁸⁰ Sudi APAK; a.g.e., s. 375

KONU	ABD	GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER
1. İş imkanları	Çok ve kaliteli dayalı	Diğer çok etkili olan grup ile sunuldu.
2. Risk	Risk alıcı, şahı	Riskten kaçan ve grup devranı
3. Finansman Kuruluş için Büyüme için	Profesyonel ve aile şirketleri	Aile ve küçük kredi mekanizması, Kalkınma Bankaları
4. Yönetim	Profesyonel ve aile şirketleri	Aile şirketleri, Emriyetiz
5. Oturma	Delege edilir	Merkezi Yönetim
6. Bilgi Akışı	Ulaşılması kolay ve yaygın	Kapalı ve yukarıdan aşağıya emir ile
7. Büyüme motivasyonu	Büyük, rekabetçi kalma, zengin olma ve genişleme	Engeli Piyasalara dikkatli bakıp mevcut durumu (statüsü) koruma amaçlı
8. Hükümet Desteği	Yıl. KOBİ'leri destek sosyal yardım olarak görülür.	Korumaya ve ayrımcılığa yönelik politikalar vardır.

Kaynak : Lalkaka, R. SME Development Workshop in Saudi Arabia, March, 1999⁸¹

BÖLÜM 3

KR ZLER N KOB GEL M NE OLUMLU VEYA OLUMSUZ ETK LER VE KR ZLER N YÖNET LMES NE KAR I ANAL Z VE ÖNER LER

3.1. KR Z DÖNEMLER N N KOB ÖLERE OLUMSUZ ETK LER

⁸¹ Sudi APAK; a.g.e., s. 375

KOB  er a,s,ndan kriz dönemleri risklerin, tehditlerin ve belirsizliklerin fazlala t, , ve krize acil cevap verme zorunlulu unun oldu u dönemlerdir. Ba ka bir deyi le i letmelerin yönetimlerinin kriz dönemlerinde hem varolan sorunlara cevap vermek, hem de çabuk hareket ederek, karar vermek gibi önemli zorunluluklar, bulunmaktad,r. Dolay,s,yla, kriz dönemlerinin i letmeleri içsel ve d, sal yönleriyle etkileyen birçok yönünden bahsedilebilmektedir.

KOB  erin üzerinde görülen en önemli kriz etkisi zamanla ilgilidir. Zaman bask,s,n,n üç önemli özelli i vard,r. Birincisi, zaman bask,s, görevlerin güçlük derecesini art,r,r. kincisi, karar vermek için gerekli olan süreyi k,salt,r. Üçüncüsü de, karar verme sürecini ve sonuçlar,n, do rudan etkiler⁸². Krizin KOB  er üzerindeki ba ka bir etkisi de zaman bask,s, ile birlikte ortaya ,kan strestir. Stres alt,nda al,nan kararlar hata oran,n, art,rabilece i gibi, sorunlar,n çözüm sürecinin uzamas,na da neden olabilmektedir. Böylece KOB yöneticileri sorunlar, çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güvenleri azalmaktad,r. Bunun yan,s,ra i letmedeki al, ma gruplar, daha verimsiz al, makta ve at, malar artmaktad,r. Krizlerin i letmeler üzerindeki sonuçlar, u ba l,klar alt,nda toplanabilmektedir:⁸³

Yönetim kararlar,n,n merkezile me e ilimi; h,zl, bilgi ak, , zorunlulu u ve çok yönlü haberle me ihtiyaç, mevcut örgüt yap,s,n, yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanl, bilgilerle karar almas, gibi sonuçlar ortaya ,kabilmektedir. Ayr,ca i letmenin bilgi toplama yetene inin azalmas, ve standart programlar,n d, ,na ,kma zorunlulu u, karar alma ve kontrolde merkezile me e ilimlerini artt,r,maktad,r⁸⁴. Kararlar,n merkezile mesi ile bütün karar süreçleri güçlü bir  nder veya lider taraf,ndan yönetilmektedir.

⁸² C.A.P.SM TH and C. HAYNE;  Decision Making Under Time Pressure , Management Communication Quarterly, 11(1), 1997, s. 97-98

⁸³ smail T T Z ve H. lker ÇARIKÇI,  Krizlerin i letmeler  zerindeki Etkileri , C. . ktisadi dari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Say, 1, 2004, s. 3-4

⁸⁴ Oya ERD L,  Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve evre , kinci Yönetim Kongresi, D.E. . i letme Fak., Yay. No:1, Ku adas,, 1994, s. 214

Hızlı, karar alma zorunluluğu; kriz sürecinde yönetim ço u zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket alternatiflerine sahip olamamaktadır.⁸⁵ Çevresel de i imlerin çok hızlı ve sürekli olması, nedeniyle yönetimin temel i levleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması, zorlanmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmalarını, yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olması,ndan dolayı, yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin hızlı karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.⁸⁶

KOB genelinde gerilimin artması; kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı, ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması, örgütsel gerilimi artırmaktadır. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı, örgütte ve çalışmalarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir. Kriz dönemlerinde işletme yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklaması, da çalışmaların gerilimini artırabilir; korkunun hakim olduğu dönemlerde çalışmaların ekip olma duygusu kaybolabilir, fikir üretmek zorlanabilmektedir. Yine çalışmaların arasındaki güven kaybolabilir ve iletişimsel problemleri ortaya çıkmaktadır.

Kriz döneminde işletme yönetimini üstlenen yönetici veya yöneticilerin, kriz ortamına özgü olan gerginliğe hakim olması, çatışma ortamının oluşmaması için yerinde tedbirler yapması, gerekir. Yapılan tedbirler noktalarında tatmin edici sonuçların elde edilebilirliği ön plana çıkarılarak bu noktalar üzerinde odaklanılması, sağlanmalıdır.⁸⁷

İletmeye karşı güvenin ve motivasyonun sarsılması; kriz dönemlerinde çalışmaların birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da çalışmalarda güvenin sarsılması,na neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informal grupların oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra krizden çıkabilmek için yapılan tedbirler ve reorganizasyon çalışmalarını, çalışmalarda güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir.

⁸⁵ Ömer D NCER, a.g.e., s.284

⁸⁶ Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI, a.g.e., s. 4

⁸⁷ Ali AKDEMİR; **Vizyon Yönetimi**, Avrupalı İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s. 60

Motivasyon bir bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir şekilde hareket etmesini sağlayan bilinçli bir süreçtir. Demek ki motivasyon bireylerin davranışlarında bir değişim meydana getirmektedir.⁸⁸

Yönetici motivasyon sürecinden yararlanarak bireylerin davranışlarını, örgütün amaçlarını, gerçekleştirecek şekilde yönetebilir. Motivasyonun azalması, bir yandan işletmenin verimliliğinde düşmeye öte yandan işletmenin çalışanların işlemeden beklendikleri tatminin azalmasına yol açmaktadır.

İşletmenin beklenmeyen maliyetlere zorlanması; işletmelerin krizlere karşı geliştireceği her program birtakım ek masraf ve maliyetleri beraberinde getirecektir. Bir erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme sistemlerinin geliştirilmesi, gerekli yerlere profesyonel kişilerin atanması, veya dışarıdan uzmanların görevlendirilmesi maliyetleri arttıracaktır. İşletmenin krize yönelik yeni reklam, imaj yenileme veya derinleştirme faaliyetleri ile yeni satış politikaları, fiyat düzenlemeleri, alım, satım, kredi kullandırımlarına yönelik kararlar hesaba alınmayan ek maliyetlere neden olabilmektedir. Örneğin döviz bazında alınan krediler işletmelere daha büyük boyutta finansal sıkıntılara yol açmaktadır.⁸⁹

İletimimsizlik; kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun kriz yönetim planı, ne denli tam olursa olsun kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu nedenle kriz fark edildiği anda krize yönelik iletişiminde başarılı olması gerekir. Zor günlerde iletişim kurabilmek artırır iletişim kanalları, duyguların, zihniyet ve düşüncelerinizi şirket içine ve şirket dışına taşımanın tek yoludur. Çoğu zaman yöneticiler her türlü problemi kafalarında çözer, ya ama savaş planını ilerletmeyi ve arzu edilen başarıyı, beyinlerinde formüle ederler. Ne var ki, bu plan, yardımların anlatılmakta güçlük çekenler için hayatında yukarıdan aşağıya doğru iletişim genelde zayıftır.⁹⁰

Örgütün üst düzey yönetimi iletişimi yeterli önemi vermeyebilir. Ya da yapılacak iletişimi, iletişimden etkilenmesi muhtemel kişileri ilmede yönetim başarısız

⁸⁸ Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI, a.g.e., s. 4-5

⁸⁹ Ali AKDEMİR; **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s. 179

⁹⁰ Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 32

kalabilir. Kullanılan kelimeler, fiziki engeller, üslup ve de er yargılar, gibi ileti imi bozan unsurların varlığı, yanlış anlamalara ve yanlış de erlendirmelere sebep olabilir. Bu durumda psikolojik uzaklık, korku ve gerginlik oluşur. Bu unsurların çe itli olumsuzluklarla artması, direniş meydana gelecektir.

Liderlik anlayışının bozulması; işletmeler, hükümetler ve yasama, çalışma ve öğrenme biçiminizi ekillendiren sayısız örgüt için iyi bir liderliğin gerekliliğini kabul edilmiş bir gerçektir.⁹¹ Ciddi bir sorun karşısında yönetici dizginleri gevşek tutuyor gibi görünüp, elemanların sorunun çözümüne geniş ölçüde katılmalarını teşvik ederse, saygınlık kazanmamakta, tam tersine astlarının gözünde felaket anında kendisine ortak olacak, başarısızlıkların paylaşılacağı kabahati bölüştürmek birilerini arayan yöneticilik izlenimi bırakmaktadır.

Kendilerine endişeye ve krizdeki görevlerine kapılmaları için yeterli derecede yol gösterilemediğini, gerekli biçimde yönetilmediklerini düşünürler. Bu izlenim sürer ve şu biçimde belli eder.

- Sorumluluklara karşılık saygıda azalma
- Kliğin ve gayri resmi liderlerin ortaya çıkması,
- Değişikliklere karşılık güçlü direniş
- Statü ve haklar üzerinde önemsiz tartışmalar

Yönetim yapısının bozulması; iyi yönetilmeyen KOB'ler çalkantılı zamanlarda daılmaya mahkumdur. Bu KOB'lerde çelişkili roller, sayısal farklılıklar ve amaç farklılıkları vardır. Bütün bunlar gerilim oluşturur. Gerilim sonunda bir krize dönüşür.

Yönetici istemeden elemanlar, üstünde bir baskı kurabilir. Geçirilen kriz dönemi onu bilerek veya bilmeyerek daha yakın bir denetime iter. Aağıdaki belirtiler bu durumun varlığını ortaya koyar :

- Görev ve talimatlara karşılık hoşnutsuzluk
- Yükleneceği hakkında şikayetler

⁹¹ Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 33

- Sınırlılık halinin artması, k, rg, nl, k parlamalar,
- Bölüm de i ikli i isteklerinde art,
- Krize yol açan olaylar, incelemekle u ra an yönetici kendi kabu una çekilir. Olaylarla zaten sarsılm, olan personel onun kendilerine kar , ilgisini veya güvenini kaybetti ini san,r.

Bir kriz an,nda organizasyonda bozukluklar ba gösterir. ler ba tan sa ma yap,l,r.Küçük çeli kiler gerilimlere dönü ür. li kiler tehlikeye girer. Sonunda KOB parçalanmaya ba lar.⁹²

3.2. KRİZ DÖNEMLERİNİN KOB ÖLERE OLUMLU ETKİLER

Krizler öi letmelerin ya amlar,n, tehdit eden durumlarö olarak de erlendirilmilerdir. Gerçekten de, nedenleri, ortaya ç,k, zamanlar, ve etkileri belirsiz olan krizler, i letmeler ve payda lar, üzerinde önemli etkiler yaratmaktadırlar⁹³. Bu etkilerin önemli bir kısm, öolumsuzö olmasına,na kar ,n, krizlerin, baz, i letmelerin zarara u rad, ,, baz,lar,n,n ise yarar elde etti i birer karma a durumu olarak de erlendirilmesi gerekir.⁹⁴ Bu gerçe i vurgulamak için Çinliler krizi, ötehlikeö ve öf,rsatö kelimelerinin birlemi olan öwei-jiö kelimesi ile ifade etmekte ve krizlerin bir dönüm noktası, olarak de erlendirilebilece ini söylemektedirler⁹⁵. yi yönetilmediklerinde krizler, yetkinin a ,r, derecede merkezilemesine; çal, anlar,n korku, panik ve çöküntü ya amasına; yöneticilerin sa l,ks,z kararlar almasına; hedeflerin yitilmesine; i vereni gören, yönetici yönetilen, i letme ve di er payda lar, aras,nda güvensizli in artmasına; teknolojik de i şime yan,t vermede, pazardaki beklentilere odaklanmada sorunlar ya anmasına,na ve pazar pay,n,n azalmasına,na neden olabilirler⁹⁶.

⁹² Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 34

⁹³ Christophe ROUX-DUFORT and Emmanuel METAIS; **öBuilding Core Competencies In Crisis Management Through Organizational Learningö**, The Case Of The French Nuclear Power Producerö, Technological Forecasting And Social Change, 1999, s. 113-118

⁹⁴ Muzaffer AYDEMİR ve M.Kemal DEMİR, a.g.e., s. 68.

⁹⁵ Caroline KEOWN-MCMULLAN; **öCrisis: When Does A Molehill Become A Mountain?ö**, Disaster Prevention and Management, Volume 6 · No: 1, 1997, s. 4

⁹⁶ Göksel ATAMAN, a.g.e., s. 250-252

Bu nedenle, işletmelerin krizlerin sunduğu fırsatlardan yararlanabilmeleri, öncelikle anlaşılabilir olumsuz etkileri minimize etmelerini gerektirmektedir. İyi yönetildiklerinde ise, krizler, örgütsel sorunların açtığı fırsatlar, deyim uyum gösterme yeteneğinin kazanılması, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve anlaşılabilir yönetim anlayışlarının sorgulanması yardımcı olurlar.

Bu açıdan krizleri, statükonun sorgulanması ve eksikliklerin görülmesine yardımcı olan birer turnusol kağıdı olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan, krizler, işletmeleri ve onların yöneticilerini olgunlaştırarak daha zor günlere hazırlanmalarına yardımcı olurlar. Krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerini dört ana başlık altında incelemek mümkündür:⁹⁷

3.2.1. Krizlerin KOB İçin Sağladığı Fırsatlar,

Krizler işletmelere, tehditlerin yanı sıra, deyim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunarlar.⁹⁸ Günümüzde bir çok yönetici ve bilim adamı, krizleri, diğer zamanlarda tartışılmayan, olmayan varsayımların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edileceği, stratejik ve teknolojik dönüşümlerin başlatılabileceği, takım ruhunun oluşturulabileceği ve yeni yeteneklerin keşfedilebileceği dönemler olarak değerlendirilmektedirler.⁹⁹

Krizlerin tehditlerin yanı sıra fırsatlar da içinde barındırıyor, görebilmek, krizlerden yarar elde etmenin ilk koşuludur. Bununla birlikte, krizleri fırsata dönüştürmek için ortamlar, fırsatlar oluşturulmalıdır. Çünkü, krizlere böyle yaklaşılabilir, kriz içinde başlıca krizlerin doğması, neden olabileceklerdir.

⁹⁷ Muzaffer AYDEMİR ve M.Kemal DEMİR, a.g.e., s. 5

⁹⁸ Ömer DİNÇER, a.g.e., s. 397-401

⁹⁹ Muzaffer AYDEMİR ve M.Kemal DEMİR, a.g.e., s. 68

3.2.2. Krizlerin KOB İşletmelerine Sağladığı, Öğrenme Fırsatları,

Krizler, öğrenmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için de iyi birer fırsattır.¹⁰⁰ Gelecekte benzer krizlerin oluşumunu önleyebilmek veya bunlardan en az zararlı çıkabilmek için, yaşanan krizlerden dersler çıkarmak gerekmektedir. Krizlerin iyi bir öğrenme aracı olduğu inanan bir çok işletme, yapay krizler yaratarak kendilerine öğrenme fırsatları hazırlamaktadırlar. Bu işletmeler, kendi krizlerini yaratmazlarsa, bakarlarsa bunu yapacakları bilirler. Bu, yangın için alan açmakla aynıdır. Orman, yanmaktan kurtarılamaz ama, yangını yok ederek etkilerini azaltabiliriz¹⁰¹.

Sayısız deneyim, gerekli dersler çıkarılmadıkça, için krizlerin yinelenmesini göstermektedir. Geçmişten gelenler, tarihi tekrar yaşamaya mahkumdurlar. Özdeyi bu durumu anlatmakta ve ekonomik olayların döngüsel bir düzenliliğe sahip olduğunu ve her bu düzenlilikler saptanılabiliyorsa, gelecekte ilikini öngörülerde bulunulabileceğini ileri sürerler desteklemektedir.¹⁰² Bu bakımdan, açısıyla ele alınan krizler, yöneticilerin ve işletmelerin gerçeklerle yüzleşmelerine, eksiklerini görmelerine, kendi hatalarından ve diğer işletmelerin hatalarından dersler çıkarak iyi stratejiler oluştururlar ve belirsizlik ya da risklerle dolu gelecekte daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olacaktır.¹⁰³

Bununla birlikte, yöneticilerin inanç ve değerlerindeki katılaşma; örgütteki iletişim eksikliği; diğer işletmelerin deneyimlerinden ders çıkarmamaları; uzmanlaşma, merkezileşme; uyarılardan dikkate alınmaması; sosyal sorumluluk duygusundan yoksunluk, ötek-döngülü öğrenme üzerinde ağırlıklı olarak, krizi bastırma ve zararları minimize etmeye odaklanarak öğrenmeyi ikinci plana atma; savunma durumuna geçerek

¹⁰⁰ Christophe ROUX-DUFORT and Emmanuel Metais, a.g.e., s. 126

¹⁰¹ David K. HURST; (Çev. Ela Gürdemir), **Kriz ve Yenilenme**, Alfa Yayınları, 2000, s. 159

¹⁰² Dominic EL OTT, Smith DEN S and Martine MCGUINNESS; **Exploring The Failure To Learn: Crises And The Barriers To Learning**, **Review Of Business**, Fall/Winter, Vol. 21, Issue 3-4, 2000, s. 17-25.

¹⁰³ Steven ALBRECHT; **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, American Management Association, New York: AMACOM Books, 1996, s. 214-217

bilgi ve deneyim payla ,m,ndan kaç,nma ve suçlu aramaya yönelme gibi hatalar, krizlerden ö renmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.¹⁰⁴

Dolay,s,yla, i letmelerin krizlerden ö retici dersler ç,karabilmeleri, onlar,n öörgütsel ö renmeö anlay, ,n, kurumsalla t,rma becerileriyle yak,ndan ili kilidir. Di er bir deyi le, normal zamanda ö renmeye odaklanmam, i letmelerin, kriz zamanlar,nda ö renmeleri de güç olacakt,r. Bu nedenle, i letmelerin, sorunlar,n kayna ,n, d, ar,da de il, içerde arama, kar ,la ,lan olaylardan sonuçlar ç,kararak bunlar, de i en çevreye uyum sa lamada kullanabilme, sistematik kriz çözüme ve rakip i letmelerin en iyi uygulamalar,ndan yararlanma gibi krizlerin etkin bir ekilde yönetilmesine ve örgüt yarar,na kullan,lmas,na olanak tan,yan anlay, lar, destekleyen örgütsel ö renme anlay, ,n, kurumsalla t,rmalar, gerekmektedir.¹⁰⁵

Ö renme, kriz öncesinde, kriz an,nda ve kriz sonras,nda olmak krizin de i ik evrelerinde gerçekleşebilir. Krizde ö renmenin maksimize edilebilmesi, suçlama, gerçekleri saklama ve üstünü örtme gibi e ilimlerin engellenmesine, dürüstlük ve aç,kl, ,n desteklenerek, ö renmenin ödüllendirilmesine ba l,d,r. Ö renme süreci ancak, güven, ileti im ve sosyal sorumluluk anlay, , üzerine kurulabilir.¹⁰⁶

Makro ekonomik aç,dan bak,ld, ,nda, Türkiye'de ya anan krizlerin oldukça ö retici oldu u söylenebilir. Örne in, 1994 krizi ökaliteö anlay, ,n,n kavranmas,na ve bir çok i letmenin kalite ödülü almas,na; 1998 küresel çökü ü, örekabetö kavram,n,n içselle tirilmesine ve 2001 krizi, önakit ak, ,n,nö öneminin anla ,lmas,na yard,mc, olmu tur.

3.2.3. Krizlerin KOB Ödere Sa lad, , Büyüme F,rSATlar,

¹⁰⁴ KOVOOR-M SRA; Sarah, and NATHAN; Maria; öTiming Is Everything:The Optimal Time To Learn From Crisesö, Review Of Business, Fall/Winter, Vol.21, Issue 3-4, 2000, s. 31-33

¹⁰⁵ Muzaffer AYDEM R ve M.Kemal DEM RC ; a.g.e., s. 68-69

¹⁰⁶ Sarah KOVOOR-MISRA ve Maria Nathan; a.g.e., s. 31-37

Krizler, de erlendirebilen i letmeler için bir büyüme zamanıdır. krizlerin i letmelere, mü terilerin gözündeki güvenlerini arttırma ve çalınanları i letmeleriyle gurur duymaları, sa lama gibi önemli fırsatlar sunabilir.¹⁰⁷

Fiziksel yıkımların, savaş gibi önemli krizler bile, savaşın yanında, ülke i letmelerinin çe itli yenilenme ve büyüme fırsatları, yakalamaları, yardımcı olmaktadır. Savaşın genel yıkımının endüstriyel yeniliğe nasıl katkıda bulunduğunu ilkin etkileyici örneklerden birisi II.Dünya Savaşı sonrası yükselişe geçen Japon otomobil endüstrisidir. Savaş, Japonya'da statükonun sorgulanması ve gelişim için yeni yolların aranması, neden olmuştur. Japonlar, bu süreçte, Edwards Deming gibi kalite guruları, en istekli dinleyicileri ve öğrencileri arasında yerlerini almışlardır.¹⁰⁸

3.2.4. Krizlerin KOB Üzerine Saldırı, Uluslararası İlişim Fırsatları,

1994 yılında Türkiye ekonomisi son 25 yılın en büyük krizini yaşamıştır. Bu krizle birlikte, büyük sanayi i letmeleri ihracat, krizden çıkma yolu olarak, ihracatlarının toplam satışları içindeki payını üçe katladılar. 1992 yılında, Türkiye'nin en büyük beş özel sanayi i letmesi olan Arçelik, Tofaş, Oyak Renault, Profilo ve Bekoteknik'in satışları 32 trilyon lira, ihracatları 1 trilyon lira ve ihracatın satışları içindeki payı %3 idi. Kıyıda, sonra, satış gelirleri %130'dük bir artışla 73 trilyon liraya, ihracatları %563'dük bir artışla 6.6 trilyon liraya ve ihracatın satışları içindeki payı %9'a ulaşmıştır. Aynı şekilde, Sasa, Bilkont, Bossa, G. Sanayi ve Kordsa gibi Türkiye'nin en büyük beş özel tekstil i letmesi, 1992'de üretimlerinin üçte birini yurtdışına satarlarken, 1994'te ihracatın satışları içindeki payı %45'e yükselmiştir.¹⁰⁹

Bursa'da otomotiv yan sanayisinde gerçekleştirilen bir araştırmaya, 5 Nisan krizi sonrasında, i letmelerin ayrı ayrı olarak ihracata, yeni pazarlara, ürün çe itlendirmesine ve ar-ge'ye yöneldiklerini, gerçekleştirdikleri yatırımlarda daha dengeli ve dikkatli olmaya

¹⁰⁷ Muzaffer AYDEMİR ve M.Kemal DEMİR ; a.g.e., s. 70

¹⁰⁸ David K HURST; a.g.e., s. 141-145

¹⁰⁹ TÜZ; Melek Vergiliel, **Kriz ve İletme Yönetimi**, Alfa Basım Yayınları, İstanbul, 2001, s. 161-165

başlıkların, örgütsel değişim ve eğitim çabalarının arttırılmaya gittiklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle, gerek 1994 krizinde ve gerekse 5 Nisan krizinde bir çok işletmenin krizi bir d, açılma fırsatı olarak değerlendirildikleri görülmektedir.¹¹⁰

3.2.5. Krizlerin Olumlu Etkilerinin Maksimizasyonu

Etkin bir kriz yönetimi için, krizlerin doğasını anlamak kritik bir önem taşımaktadır. Krizler, genellikle, aniden ortaya çıktıklarından dolayı, etkilerine karşı koymak için hazırlıklı olmak bir zorunluluktur. Bir çok işletme yöneticisi, işletmelerinde her şeyin yolunda olduğunu, krizlerin kendilerine ulaşmayacağına, hep başarılı işletmelere geleceğine inanırlar. Oysa, dünyamız, bu şekilde düşünen yöneticilerin ve işletmelerin kalıntılarıyla doludur.¹¹¹ İşletmelerin krizlerin olumsuz etkilerini minimize edip, olumlu etkilerini maksimize edebilmeleri, krizleri yönetmedeki becerileri ile yakından ilgilidir. Krizlerin, başarısızlığın kökleri kadar başarıya tohumları, da taşıdığı, görmek, işletmeyi başarıya taşıyacak fırsatları, saptamak, krizi başarıya dönüştürerek sonuçları, hasat etmek, etkin bir kriz yönetiminin özünü oluşturur. Kriz gibi fırsatlı dönemlerde yöneticilerin bulunduğu işletmelerin kapasitesini, gücünü ve dayanıklılığını, değerlendirerek gerekli önlemleri alması, değişimlere hızla uyum sağlaması, yeni gerçeklerle yüzleşmesi ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmasını, bilmesi kritik bir önem taşımaktadır.¹¹² Kriz sürecinde, krizin işletmenin ve sektörün üzerindeki etkisini doğru belirlemek, işletme faaliyetlerine, "Bu işe bugün başlasaydım, nasıl hareket ederdim?" mantığıyla yaklaşmak, sıkı para politikası uygulamak, işletmenin paydaşlarındaki durumu kavratmak, katma değeri olmayan işleri iyi tespit edip, temel görev alanına dokunmamak, bilgi akışını hızlandırmak, her şeyden önce menü uzun vadeli düşünmek, her detay üzerinde durmak ve her şeyden önemlisi ödo ru anlamak, özgüvenli olmak ve toplumsal duyarlılıklar, dikkate almak ölüm-kalım meselesi kadar önemlidir.¹¹³

¹¹⁰ Muzaffer AYDEMİR ve M. Kemal DEMİR ; a.g.e., s. 70-71

¹¹¹ Steven ALBRECHT, a.g.e., s. 214-217

¹¹² Peter F. DRUCKER; **Fırtına, Dönemlerde Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), İstanbul: Kitabevi Yayın San. ve Tic. A. Ş., 1998, s. 7-10

¹¹³ M. Kemal GÜLTEKİN; **Krizde Yönetim**, Alp Yayınevi, 2002, s. 60-61

Kriz yönetiminin bütün evrelerinde önderli inö son derece önemli bir role sahip oldu u unutulmamalıdır. Krizin yönetilmesinde, krizden dersler ç, kar, lmas, nda, ç, kar, lan derslerin örgüt üyelerine aktar, lmas, nda ve uygulanmas, nda, önderlik önemli bir yere sahiptir. ¹¹⁴ İnsanlar, n kendilerini çaresiz hissetti i, daha önceden kabul edilen düzenlemelerin ve çözümlerin i lemez hale geldi i kriz sürecinde, cesur ve kararlı eylemleriyle önderler di erlerine güven vereceklerdir. ¹¹⁵

3.3. KRİZ YÖNETİM VE YÖNETİCİLER

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmeli i, ortalama zekaya ve yetene e sahip bir ki i ba arıyla uygulayabilir. Aslında birçok yönetim metodu, mantık kullanma veya birkaç ana kurama ba lı, kalman, n d, , nda fazla bir beceri gerektirmez. Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur. Böyle anlarda, baz, klasik yöneticilik kuralları, ve kuramları, i levini yitirir veya bir süre için bir kenara bırak, lırlar, ya da de iştirilmeleri gerekir. ¹¹⁶

Kriz zamanları,, yöneticilerin en çok arand, , zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü da ,lmaktan kurtarır ve krizin yaratt, , pani i gidererek kriz durumunun bir an önce atlat, lmas, n, sa lar. Örgütsel etkililik aç, s, ndan, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine sahip olmaları, önemlidir. Özellikle, kriz anlarında yöneticiler, gerekli kriz yönetim becerilerini sergileyerek, örgütün varlı, n, devam ettirmesini sa layabilirler.

Bir örgütte, kriz ortaya ç, kt, , nda yönetici, önce durumun niteliğini ve boyutları, n, saptamak zorundadır. Zaman, nda ve yerinde sorular sormak, ço unlukla krizin çözümünde kilit bir rol oynar. öSorumlu kim?ö sorusuna cevap aramak, kriz an, nda bir yarar sa lamaz. Suçun ve suçlunun belirlenmesi için u ra mak, hiçbir zaman olumlu

¹¹⁴ Boas SHAM R and Jane M. HOWELL; öInfluences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadershipö, Leadership Quarterly, 10(2), 1999, s. 259-279

¹¹⁵ Muzaffer AYDEMİR ve M. Kemal DEMİR ; a.g.e., s. 71

¹¹⁶ Philip B. TACK; a.g.e., s. 9-10

bir yakla ,m de ildir. Böyle bir a amada suçlu aranmas,, zaman kayb,na yol açmakla kalmaz, sorun çözüldükten sonra bile kal,c, ki isel huzursuzluklar yarat,r.¹¹⁷

Kriz, acil müdahale gerektiren bir durumdur ve acil müdahalenin gerekli oldu u bir anda, suçlu aramak gereksiz zaman kayb,na yol açacaktır. Böyle davranan bir yönetici, krizi çözmek yerine krizin iddetini art,rabilir. Kriz yönetiminin ba ar,s, ya da ba ar,s,zl, ,, etkili bir ileti im becerisine ba l,d,r. Örgütlerde, etkili bir ileti im kültürünün olu turulmas,, kriz yönetimin ba ar,s,nda önemli bir etkidir. Böyle bir ileti imin ortam,n,n varl, ,, ayn, zamanda kriz sinyallerinin önceden al,nmas,na ve krize kar , haz,r olunmas,na yard,mc, olabilir.

Krizin patlak verdi i anlarda, sa l,kl, bir de erlendirme yapabilmek, çözümde önemli rol oynayacaktır. Sa l,kl, bir de erlendirme, ileride ç,kabilecek ki isel sorunlar, da önleyecektir. Sorumlunun kim oldu unu aramak yanl, bir tutumdur, nas,l oldu unu ara t,rnak da, temel etkeni bulmaya yard,mc, oldu u oranda yararlı,d,r. Kriz an,nda yöneticilerin sormas, gereken baz, önemli sorular a a ,da s,ralanm, t,r¹¹⁸:

- Durum ne kadar kötü?
- Olabilecek en kötü ey nedir?
- Bu karma an,n temel etkeni nedir?
- Mevcut seçenekler, alternatifler nelerdir?
- Mevcut seçeneklerden hangileri ayn, anda geçerli olabilir?
- Örgütte kimlerin morali en çok bozulacak?
- lgili ki ilerin en çok suçlayaca , ki i kim olacak?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak ki iler var m,?
- Her ey bittikten sonra kimler ya da hangi gruplar birbirine güvensizlik duyabilir?

Yönetici, i görenlerin ki iliklerine bakmaks,z,n krizin çözümü ile ilgilenir ve tarafs,zl, ,n, korur. Sorunun acil çözümünün yan, s,ra insan etkenlerini de göz önüne almak zorundadır. Durumu iyi de erlendirmeli ve gereken önlemleri belirlemelidir. Kriz

¹¹⁷ Ferudun SEZG N; a.g.e., s. 192

¹¹⁸ Philip B. TACK; a.g.e., s. 20

anlar,nda i görenlerin konu malar,na, duygu ve dü üncelerini aç,klamalar,na izin verilmelidir. görenlerin ki isel tepkileri yarg,lanmamal,, ileti im engelleri ortadan kald,r,lmal,d,r. Örgütte gereksiz söylentilere ve dedikodulara imkan verilmemelidir. görenlere kar , anlay, l, olunmal, ve i e odaklan,lmal,d,r. Nas,l yard,mc, olunaca , konusunda beyin f,rt,nas, yap,lmal,d,r. Güvenlik planlar,n,n yeniden gözden geçirilmesi, örgütsel beklentilerin tekrar incelenmesi ve sakin olunmas, gerekir.Örgütlerde ortaya ç,kan krizlerin etkili ekilde yönetebilmesi için, baz, kriz yönetim tekniklerinin uygulanmas, gerekti ini belirtmektedir. Bu kriz yönetim teknikleri içerisinde öncelikle, bir kriz ça r, plan, haz,rlanmal,d,r. Örgütün krize dü meden önce, bir kriz ça r, plan, haz,rlamas, gerekir.¹¹⁹

Ard,ndan, kriz acil eylem plan, olu turulmal,d,r. Daha sonra s,ras,yla, kriz yönetim merkezi kurulmal,; kriz ekipleri olu turulmal,; kriz ileti im sistemi kurulmal,; halk,n güven ve deste i sa lanmal,; otoriter bir yönetim biçimi uygulanmal,; disiplin önlemleri al,nmal, ve uygulanmal,; ba ar,l, personel ödüllendirilmeli; personelin ve vatanda lar,n kay,plar, ve zararlar, giderilmeli; personele ve halka moral verilmeli; kriz süreci ve kriz yönetimi de erlendirilmelidir.

Bir kriz ortaya ç,kt, ,nda ve i leyen mekanizma bozuldu unda, durumun en k,sa zamanda eski verimli haline getirilmesi öncelik verilen bir yakla ,m olmal,d,r. Ayn, zamanda, sorun çözme i leminin, ilgili ki iler aras,nda ek sorular yaratmamas,na da özen gösterilmesi gerekir. Bu anlamda, etkili bir problem çözme plan, olu turulmal,d,r. Böyle bir problem çözme plan, u a amalardan olu abilir :¹²⁰

- Sorunun saptanmas,,
- Sorunun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenmesi,
- Gerekli sorular,n sorulmas, ve verilerin toplanmas,,
- Eldeki verilerin incelenmesi,
- En uygulanabilir, en uygun seçeneklerin belirlenmesi,

¹¹⁹ Ömer PEKER ve Nihat Aytürk; a.g.e., s. 392-397

¹²⁰ Philip B. TACK; a.g.e., s. 25

- Bir deneme çözümün seçilmesi,
- Çözümün i lerli inin denenmesi,
- Son çözümün biçimlendirilmesi,
- Çözümün uygulanması,

Kriz anlarında yöneticilerde liderlik özellikleri aranır. Bu liderlik niteliklerinin boyutlarından biri, ekibin bir bütün olarak ele alınması, diğeri de ki iler arasında ç,kan çat, malar, yönetmeyi içerir. Yönetici, hareket adam, olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları, büyük çapta önlemler alınması, gerektirdiğinde, bunlar, uygulayabilecek olan tek kişi yine yöneticidir.¹²¹ Kriz anlarında grup içerisinde ç,kan çat, malar, ve sürtü meleri etkili ekilde yönetmek için yöneticilerin u hususlar, göz önünde bulundurmaları, gerekir:¹²²

- stemeksizin davranmak yerine, her olay kendi ko ulları, içinde ele alınmalıdır.
- Gruptakilere ilgi gösterilmeli ve ekibin beraber çal, abilece i varsayılmalıdır.
- Kriz anlarında, sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı, olabilece i hatırdatutulmalıdır.
- Sorun te his edildikten sonra, zamanla çözümlenip çözümlenemeyece i dü ünülmelidir.
- görenlere kendi sorunları, çözmeleri için gerekli te vik ve fırsat tanınmalıdır.
- Ekibin tutumu de i tirilecekse, tehdide de il, olumlu deste e ba vurulmalıdır.
- Duygulara hakim olunmalıdır.
- Ekipteki herkesin olay kar, sında yönetici ile ayn, tepkiyi göstermesi beklenmemelidir.
- Yönetici, ekibin amiri oldu unu asla unutmamalıdır.

Kriz sonrası, i görenlerde korku, bitkinlik, güvensizlik, a, r, tepki ve öz-savunma gibi davran, lar görülebilir. Krizin yaratt, , olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün tekrar harekete geçirilmesi için verimli çal, may, engelleyen etkenlerin ortadan

¹²¹ Hasan DEM RTA ; a.g.e., s. 365

¹²² Philip B. TACK; a.g.e., s. 35-39

kaldırılması, örgütün hedeflerinin yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlenmesi ve kriz sürecinde ki isel çabalar, değerlendirilmek için yapısal yöntemlerin kullanılması, gerekir. Kriz sonrasında, yenilenen bir örgütü yalnızca ortak değerler bir arada tutabilir. Kriz sona erdiğinde, tekrar ortak hedeflere bağlanılması, örgütün değer ve normlarının yeniden ele alınması, ve ortak değerlerin vurgulanması, gerekir.¹²³

3.4. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞERLERE UYUM MEKANİZMALARI

Krizi karşılama ve cevap vermede, yönetimin beşeri gücünün kapasitesi oldukça önemlidir. Çünkü, bir yönetimin krize nasıl cevap vereceğine bağlıdır. Krizin ortaya çıkmasıyla çalışanlar üzerinde krizin türüne göre psikolojik bir telafi, heyecan ve geri çekilme veya tempoyu arttırma, hızlanma ve güven arttırma, olacaktır. Çalışanlar, daha sonraki dönemde krize cevap, aktif veya pasif nitelikte çözümünü tehdit eder. Aktif durumlarda ise, iç ve dış stratejiler yeniden tanımlanır. Belirtilen stratejilerin uygulanması, beraberinde başarı ve başarısızlık, ortaya çıkar. Kriz yönetiminde, çalışanlar ve dolayısıyla yönetimin başarıyla cevap verebilmesi için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazılar ise, krizi çözmeye ve örgütü geliştirmeye yönelik çabalar kapsar.¹²⁴

Yönetimler kriz amaçlarına gelmeden önce bazı sinyalleri alır. Eğer bu sinyaller doğru değerlendirilir ve gerekli önlemler alınmışsa yönetim ister krize girsin isterse kriz oluşum sürecinin başarılarında olsun mevcut durumdan en avantajlı şekilde çıkması, bilecektir. Bu açıdan krize karşı geliştirilecek strateji ve teknikleri kriz ile başa çıkmada krizi yönetmek kadar önemlidir. Bu açıdan yönetimler kriz oluşum süreci başlamadan önce krize girildiğinde bundan avantajlı bir şekilde çıkabilecek hazırlıkların yapılmasıdır. Bu hazırlıklar ise:¹²⁵

¹²³ Ferudun SEZGİN; a.g.e., s. 193-195

¹²⁴ Philip B. TACK; a.g.e., s. 89-90

¹²⁵ Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 26

- **Do ru ve Yeterli Bilgi Ak, ,Sa lama**

Krizin olu umunu engellemedeki önemli bir unsur do ru ve yeterli bilgi ak, ,n,n sa lanmas,d,r. Sistemin kabiliyetine ba l, olarak karar süreci içine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi ak, ,n, içererek sistemdeki a ,r, yüklenmeleri engeller. Bu sayede ileti im kanallar,nda olu an gürültü azal,r. Bu ise do ru bilginin do ru zamanda do ru ki iye ulaş,n, sa layarak, bilgi eksikli i veya yanl, anlamalar sebebiyle risk unsurlar,n,n krize dönü mesini önlemi olur. Etkili ileti im i letmenin de i imini engellemez fakat i letmede olu abilecek di er riskleri azalt,r.

Gayet iyi bilindi i gibi, kriz sürecine girildi inde bilgi toplamada kullan,lan haberle me kanallar, say,s,, karar birimleri ile di er birimleri aras,nda bilgi iletimi azal,r. Bu aç,dan gerek bu sürece girmeden önce ileti im kanallar,n, güçlendirerek do ru bilgi ak, , ile bilgi eksikli i veya yanl, anlamalarla ortaya ç,kan kriz olu umunun önüne geçilebilece i gibi ayn, zamanda kriz olu um sürecinde ileti im kanallar,n, güçlendirerek karar birimlerinin do ru karar almas,na katkı sa lanabilir.¹²⁶

- **Göze Al,nacak Risk Miktar,n, Belirleme**

letmelerin de canl,lar gibi ya am süreleri vard,r. letmeler do arlar, büyürler ve ölürler. Gerek kurulu döneminde gerekse büyüme sürecine girdi inde sahip oldu u kaynaklara göre amaçlar,n, gerçekle tirmek için göze almas, gereken bir risk vard,r. Bu yüzden al,nacak risk miktar,n,n belirlenmesi önemlidir. Çünkü bu miktar,n üzerine ç,k,lmas,, riskli durumun her an krize dönü mesine zemin haz,rlayabilir.

Yöneticiler ne kadar risk alabileceklerini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçlar,n ölçülebilmesi, ikincisi ise, ba ar,ya ulaş ma ihtimali

¹²⁶ Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 27

oran,d,r.¹²⁷ Görüldü ü gibi sadece ilk yat,r,m risk içermeyen ayn, zamanda örgütsel de i im ve geli im boyunca her bir a amada risk ile kar ,la mak ve bunlar,n krize dönü mesi mümkündür.

Krizle kar ,la ma olas,l, , i letmenin geçirdi i bütün safhalarda kar ,m,za ç,kar. Örne in büyüme sürecine giren bir i letmede ayn, ekilde büyümenin yapaca , de i imin i letmenin kaynaklar, aç,s,ndan ta ,d, , riskleri i letme taraf,ndan kar ,lanabildi i oranda büyüme yi sa lamal,d,r. letme kaynaklar,nda ortaya ç,kabilecek yetersizlik sonucu krizle kar ,la abilir.

- **Erken Uyar, Sistemleri Olu turma**

Erken uyar, sistemleri sayesinde krizin varl, ,, iddeti ve yo unlu u tespit edilebilir. Bu sayede i letmenin varl, ,n,n istikrarla sürdürülmesi imkan, do ar. Erken uyar, sistemi, mali oranlardan hareketle, i letmenin ba ar, durumunu tespit edebilmek için oranlar, tek tek dikkate alma yerine, onlar, ba ar,l,-ba ar,s,z i letme gruplar, içinde birlikte de erlendirme sürecidir.

Erken uyar, sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. Bunlardan ilki çevre analizidir. Çevre analizinde çevrede ayn, faaliyet dal,ndaki i letmelerin bir analizi yap,l,r ve bunlar ba ar,l, ve ba ar,s,z olarak grupland,r,l,r. Sonraki safhada seçilen i letmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranlar, hesaplan,r. Mali oranlardaki geli melere bakarak i letmenin yak,n gelecekteki durumlar, tahmin edilmeye çal, ,l,r. Daha sonra her y,la ait ba ar,l, ve ba ar,s,z i letmelerin oran ortalamalar, bir grafik haline getirilerek, her bir oran,n ba ar,l, ve ba ar,s,z i letmeler aç,s,ndan nas,l bir geli me gösterdi i ortaya konur. Son olarak bu farklı,l,klar,n sebepleri ayr,nt,l, olarak incelenerek i letmenin ne yönde geli me gösterdi i yorumlan,r. Elde edilen geni kapsaml, kar ,la t,rmal, veriler ile gerek sektörel bazda bir krize girilip girilmedi i ve gerekse i letmenin mevcut kaynak kullan,m, ve yönetimi ile bir krize

¹²⁷ Serdar AKKOÇ; a.g.e., s. 27-28

do ru gidip gitmedi i anla ,l,r. Böylece ortaya ç,kmakta olan bir krizi i letme için bir f,rsata dönü türme ans, da ortaya ç,kar.¹²⁸

- **Kriz Kar , Önleyici Planlama Yapma**

Yöneticiler, gelecekteki krizler için gelecekte olu abilecek pazar bask,s,n, önceden tahmin ederek dikkatlerini yöneltme e iliminde de ildir. Bununla birlikte burada ö retilen Nuh peygamberin ya mur ba lamadan gemiyi in a etmeye ba lamas, ifade edilmektedir. Böyle bir stratejik duyunun kendisi gerilim yükseldi inde büyük bir avantajd,r. Etkili planlama yap,lmas, ile problem en uç noktaya ç,kt, ,nda gerçek problem üzerinde odaklanma imkan, do ar ve hareket için bir yap, temin eder.¹²⁹

Kriz yönetiminde önemli nokta, i letmenin krizle kar ,la t, , anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlar,n,n varl, ,d,r.¹³⁰ Kriz yönetimi için ba vurulan planlar,n haz,rılanmas, bütün krizler için genel olarak benzerdir. Plan uygulama stratejileri farklı tarzdaki krizler için çok önemli ekilde farklı,k göstermemektedir. Yani temel olarak kriz önlemek için geli tirilen planlamalar benzer a amalar sonucu haz,rılan,r. Tutarlı, bir yakla ,m potansiyel bir krizin tan,mılanmas, yani risklerin tan,mılanmas, ile ba lar.¹³¹

Bu a amada;

- Olu acak durumlar,n krize dönü ebilecek bir potansiyeli var m,d,r?
- Kriz irkette benzer ekilde ya and, m, veya ayn, sektörde benzer i letmelerde ya and, m, ve yenileyebilir mi?
- Planlanan uygulamalar ç,kar gruplar, taraf,ndan engelleniyor mu?

Muhtemel risk alanlar, tan,mıland,ktan sonra a a ,daki sorular sorulmal,d,r;

¹²⁸ Ömer D NÇER; a.g.e., s. 339

¹²⁹ Michael REGESTER ve Judy Larkin; a.g.e., s. 170

¹³⁰ Hüseyin ÖZGEN ve Murat TÜRK; **öTürkiyeDe ki Sanayi i letmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlar,n,n Çözülmesi Üzerine Bir Ara tırma**, Yönetim, 1996, Say.: 23, s. 19-31.

¹³¹ Hasan TU RAF ve N.Talat ARSLAN; **öKriz Olu um Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yakla im**, C.Ü. ktisadi dari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Say, 1, 2003, s. 155-156.

- letmenin bir riski krize dönü mesini engelleyecek politika ve prosedürleri var m,d,r?
- Krizin bütün yönleriyle ilgilenebilecek planlar olu turulabildi mi?
- Etkili bir ekilde çal, mas,n, sa lamak için planlar test edildi mi ?

K,saca kriz önlemek için planlama yap,lmas, u ekilde özetlenebilir;

- Potansiyel kriz durumlar,n,n listelenmesi yap,l,r.
- Krizden korunmak için politikalar tasarlan,r.
- Potansiyel her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden muhtemelen kimlerin etkilenece i belirlenir.
- Örgütsel uygulamalardaki zarar,n en aza indirilmesi için ileti im kanallar, etkili bir ekilde tasarlan,r.
- Yap,lan planlama çerçevesinde her ey test edilir.¹³²

Bu a amada i letmeye uygun bir kriz yönetim plan, haz,rlan,rken, personelin ciddi bir deste inin de sa lanmas, gereklidir. Her bir bölümde personel bir araya getirilerek beyin f,rt,nas, ile görüşleri elde edilemeye çal, ,l,r. Örne in, depo bölümü için, depo bölüm yöneticisi, sat,n alma personeli, kasiyer gibi ilgili personel bir araya getirilir. Kriz olu maya ba lamadan veya olu um sürecine girildi inde bu ekilde bir planlama ile muhtemel kriz potansiyellerinin do ru bir ekilde tan,mılanmas, ve gerekli planlar,n haz,rılanmas, ile krize girildi inde avantajl, olarak ç,k,labılır.¹³³

- **Planlar, Yaz,ya Dökmek**

Kriz önleme konusunda haz,rılanan planlar,n yaz,ya dökülmesi çok önemlidir.¹³⁴
Çok s,kl,kla görülmektedir ki sözlerle ifade edilen planlarlar uygulama safhas,na

¹³² Michael REGESTER and Judy Larkin; a.g.e., s. 174

¹³³ HARR S; R. Lee; **The Customer Is King**, Asqc Quality Press, Wisconsin, 1993, s. 103

¹³⁴ Michael REGESTER and Judy Larkin; a.g.e., s. 182

geçememekte veya bir kaç ki inin dü ünçesinde ortaya ç,kmamaktad,r. Planlar,n yaz,l, olarak bulunmamas, zaten a ,r, görev yükü olan yöneticiler için saatlerce ilave bir çal, maya sebep olabilir. Çal, anlar temel uygulamalar, yapmada yetersiz olabilir, örne in, çal, anlara acil bir durumu bildirmedeki yetersizlik, i yapma ekillerine özgü etkiler hakk,nda yo un telefon görü melerine sebep olabilir.¹³⁵ Telefon numaralar,n,n ihtiyaç duyuldu u anda yaz,l, olarak bulunmamas, sebebiyle de erli zamanlar kaybolur ve mevcut kriz durumu büyür.

Kriz ortaya ç,kmakta oldu unda yap,lacak eyler ve bunlar, yapacaklar,n listesi kontrol edilerek bunlarla ili ki kurulmas,yla örgütlenme dü ünülmeyecek ekilde kolayla arak mevcut duruma kar , an,nda tepki verilebilir.

Planlar çok uzun ve kat, olmamal,d,r. Planlar kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tan,yabilecek bir yap, ve esneklik sa lamal,d,r ve yöneticilere ortak duyular, kullanarak rahat hareket edece i bol alan vermelidir. Planlar,n yaz,ya dökülmesi sayesinde kriz durumlar,na kar , kimin ne yapaca , ve ne ekilde yapaca , gibi hususlar belirlenerek, kriz anlar,nda ortaya ç,kan yanl, karar süreçlerine girilmesi önlenabilir. Bu sayede krizin y,k,c, etkisi de önlenabilir.

- **Fedakarlık Miktar,n,n Belirlenmesi**

letmelerin ya ayabilir bir sistem olarak ayakta kalabilmesi için yöneticiler de gerek üretilen mamulün türü, gerek kullan,lan teknoloji ve gerekse personelden ihtiyaç duyuldu unda belirli oranlarda fedakarlık yapabilmelidir.

letmeler kurulu dönemi sonras, bir büyüme e ilimine girer. Bu a amada çok çe itli ürünler tasarlan,r ve üretim sürecine dahil edilir. Büyüme süreci içinde pek dikkate alınmasa da bu tür bir yakla ,m asl,nda uzun dönemde krize dönü ecek potansiyel riskleri de ta ,maktad,r.

¹³⁵ Hasan TU RAF ve N.Talat ARSLAN; a.g.e., s. 157

İletme büyüme sürecinde kullanılan kaynaklar, özellikle insan kaynakları, meydana gelen büyüme ve çeşitlenme ile yetersizleşme riski taşımaktadır. Bu durumda büyüme oranı, fazla gerçekleştirilen ürünlerin istenen kalite düzeyinde gerçekleştirilmesi, üretim sürecinde kullanılan kaynakların temini ve liderlikteki tecrübesizlik gibi örgüt içi faktörlerin kullanılması ve diğer faktörlerin temininde yetersizlikler ortaya çıkabilir.¹³⁶ Bu sebeple büyüme sürecinde uzun dönemde üretilmesi planlanan ürünler yeterli bir fizibilite çalışması yapılarak üretim sürecine geçilmelidir. Kullanılacak hammadde temininden başlayıp satış amaçlarında pazar artlarına kadar geniş bir yelpazede inceleme yapılarak uzun dönemde krize dönüşebilecek potansiyel risklerin oluşmasını önüne geçilmelidir.

137

Kırsaca büyüme sürecinde her şeyi üretmek ve satmak gibi bir çaba yerine uzun vadede üretimi sürdürülebilecek ürünler tasarlanarak hangi ürünlerin üretileceği belirlenmeli ve uzun dönemde işletmeyi krize sokabilecek ürünlerden kaçınılarak gerekirse kısa dönemli avantajlardan fedakarlıklar yapılmalıdır.

- **Kriz Önleme Takımları, Oluşturulması,**

Kriz önleme takımları, kriz oluştuğunda derhal devreye girer ve krizi yönetme, krizden çıkma, kriz sonrası iyileşme ve kriz sonrası önlemler gibi faaliyetleri kapsar. Kriz önleme takımlarının kriz tekrarlanmamasında etkili bir rolü vardır, etkili tepki verebilecek şekilde hazırlanması, içerir.

İletmedeki potansiyel kriz riskleri ve beklenmeyen durumlar için geniş şekilde işletmenin politikalarına uygun olarak bu takımlar formüle edilir ve oluşturulur. Takımın belirlediği politikaların uygulanabilmesi için işletme içindeki bölüm müdürlerinin her biri tarafından mali ve diğer kaynaklarla desteklenmesi gerekir. Aynı zamanda politikaların uygulanması için yetki ve sorumlulukta verilmelidir. İşletmenin üzerinde anlaşılması,

¹³⁶ Gordon L.L. PPT and Warren H. SCHMIDT; *Crises In A Developing Organization*, Harvard Business Review, November-December, Vol: 45, No: 6, 1967, s. 105

¹³⁷ Hasan TUĞRAK Ve N.Talat ARSLAN; a.g.e., s. 158-159

kriterlere kar , politikalar geli tirilmesi i letmeye biçim ve derinlik vermede yard,mc, olur. A a ,daki sorulara cevap verilerek pek çok kriter geli tirilebilir :

- Mevcut durum gerçekten bütün hatlar, etkiler mi?
- Potansiyel kriz tan,mlanmas,nda nas,l gerçekçi olunur?
- Kaynaklar harekete geçmeye yeterli mi?
- Harekete geçmemenin etkisi ne olabilir?

Kriz yönetimi için kriz önleme politikalar,n,n uygulanmas, düzenli bir temel üzerinde geli tirilen ve denenen olumlu bir yakla ,md,r. Kriz önleme tak,m,n,n parçalar,n,n hafiflemesi için uygulamalar, kontrol etmek üzere denetim olu turmak zorunludur.

Denetim için seçilen yer kendi risk potansiyeli, geçmi performans, ve son kontrol tarihi mesafesi üzerine kuruludur. Yeni alanlardaki riski en aza indirebilmek için kriz önleme tak,m, y,lda iki kez rapor verebilmek için as,l kurul üzerindeki risk denetleme tablosunun durumu ve ölçülerine sahip olmas,n, gerekir. Bu denetleme süreci iyi çal ,r çünkü her bir durumdan objektif bir görüntü al,p ve uygun standartlar, sa layarak bütün bölümlerde uygular. Yönetim kurulu kriz önleme tak,m,na yetki vererek bölümsel ve yerel yönetimi gerçekle tirerek yetersizlikleri düzeltir.¹³⁸

3.5. KR Z YÖNET M PLANI OLU TURMAK

Kriz yönetim plan, haz,rlan,rken her i letmenin kullanabilece i haz,r bir reçete yoktur. Her i letmenin örgüt kültürü farklı,d,r ve do al olarak çözüm plan, da farklı, farklı,d,r. Öte yandan kriz yönetim plan, krizi çözmeye yarayabilecek bir araç olup, kendili inden krizi çözmez. Bu nedenle, kriz yönetim plan,na sahip olma rahatlı,l, ,na kap,lmamak gerekir.

¹³⁸ Gordon L.L PP TT and Warren H. SCHM DT; a.g.e., s.179

Kırtan fazla irket üzerinde yapılan ara tırmalar,ın sonucunda bir kriz yönetim plan,ın temel olarak a a ,daki k,s,mlardan oluşaca , saptanm, t,r.Bunlar ise ¹³⁹:

Kriz Ekibi: Kriz yönetim plan,ında problemler ve yöntemler tart, lmadan önce kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir, çünkü baz, krizlerde problem çözülmeyen, karar alınmadan önce etkili bir ileti ime ihtiyaç duyulmaktadır. Öncelikle, kriz an,ında kimin karar verece i konusundaki kar, kl, , ortadan kald,rmak için, sorumlu olan alan ve departmanlar,ın belirtilmesi gerekir. İkinci olarak, yedek personelin listesi önem derecesine göre yapılr. Daha sonra da ekibin geriye kalan k,sm, listelenir.

Bir kriz oluştuğunda kriz yönetim lideri, hangi aktiviteyle, kimin ne zaman sorumlu olaca ,na dair bir belge hazırlamal,d,r. Lider i leri vardiyal, olarak parçalayarak bu bask,y, azaltmal,d,r. Özellikle çok uluslu organizasyonlarda oluşan krizlerde bu çok önemlidir. Dünya çevresindeki ilgili bölümlerden çağ,r,lar gündüz ve gece herhangi bir saatte gelebilir. Birçok kriz yönetim plan,ında hangi bölgede, kiminle ileti im kurulaca , belirlenmiştir.

Kriz De erlendirmesi: Kriz yönetim plan,ının kriz de erlendirmesi bölümü fazla detaylı, dildir. Bu bölümde örgütün ba ,na gelebilecek kriz çe itleri tart, l,r. Kriz yönetim plan,ın yazar, (ya da yazarlar,), olabilecek bütün kriz çe itlerini (endüstriyel sabotaj, doğal afet, kimyasal s,z,nt, vb.) gözden geçirmelidir, özellikle de gerçekleşme olas,l, , fazla görülen krizlere a ,rl,k verilmelidir. Bu şekilde hazırlanacak bir liste, gelecek yöneticilerin ya da kriz plan,na sonradan kat,lan kişilerin e itiminde faydal, olacaktır.

Belgelerin Tart, lması,: Kriz yönetim plan,ında, kriz boyunca gerçekleşen tüm olaylar,ın belgelenmesi de ele alınmal,d,r. Bu sadece, ileride irket aleyhine aç,lacak bir dava için değil, irketin hissedarlar,, ilikili oldu u diğer irketler yada bas,ın sorabilece i sorulara cevap olmas, açısından önemlidir.

¹³⁹ Ceyhan AH N; **Kriz Yönetimi Ders Notlar,,** 2004-2005

Kriz boyunca kim kiminle konu tu, kim ne talimat verdi, önemli olaylar, zaman, vb. spesifik bilgiler kaydedilmelidir. Bu kayıtlar daha sonra irikete kar , yap,labilecek iddialara kar , delil olarak kullan,labilir.

Özel Bilgiler: Kriz yönetim plan,nda, kriz ekibindeki yöneticilere baz , bilgilerin gizlili i ve bu bilgilerin CEO'nun izni d ,nda hiç kimseye aç,klanmayaca , hat,rlat,lmal,d,r. Güvenilir yöneticilerin, ara t,rmac, yada habercilere yard,m etmekte hevesli tav,rlarda, kriz an,nda acele bilgiler verdi i ve daha sonra bu bilgilerin yanl, oldu u ö renildi i birçok durum olmu tur.

Hareket Ad,mlar,: Kriz yönetim plan, kriz boyunca tüm ekip üyelerinin cevaplayacaklar, u sorular, içermelidir;

- irket CEO'su yada yetkilisi ile kontak kuruldu mu?
- Polis, itfaiye yada ba ka bir acil durum kurumlar,na ba vurmaya gerek var m,?
- İlk 48 saat içinde medya ile kimler ilgilenecek? Bu görev için 2. ki i belirlenmeli ve 20 saatlik periyotlarla de i melidirler. irket için ne kadar az say,da ki i konu ursa o kadar iyi olur. Böylece basit ve bütün aç,klamalar yap,lm, olur. Çok say,da yöneticinin konu up, farklı fikirler beyan ederek, farklı bak, aç,lar, sundu unda, irketin imaj, zedelenebilir.
- Hangi noktada irket avukat, aranmal,d,r?
- Kriz nedeniyle olu abilecek ani bir kampanya veya i ten ç,karma durumunda olu abilecek protestolara kar , sendika yöneticileri ile kontak kuruldu mu?
- Bas,n toplant,s, gerekli mi?
- Ma dur olan ki inin (yahut ki ilerinin) ailesi ile kontak kuruldu mu? Birçok durumda aile fertleri kaza haberini irket yerine televizyon yada radyodan ö renmektedirler. Kriz yönetim ekibi, ma dur ailelerin evlerini ziyaret edecek irketi temsilcisini seçmekte h,zl, davranmal,d,r.
- Çal,ma alan,n,n herhangi bir bölgesini yada parças,n, kullan,ma kapatmak gerekli mi?
- Mobil bir ofis veya kriz ileti im merkezi kurmak gerekli mi?
- Zarar,n boyutu ve miktar, nedir?

- İirket için önemli pozisyonlardaki kişilerle kontak kuruldu mu?

Bu bilgilerin ve prosedürlerin bulunduğu bir kriz yönetim planı, hazırlamakla kriz anında en etkili şekilde durum kontrol altına alınır. Kriz anında kaybedilecek en ufak bir zaman şirketin kaderinde önemli bir rol oynar.

Medya İlişkileri: Kriz boyunca bir kişi medya ile görüşme yapmalıdır. Kriz yönetim planında, medya ilişkileri açısından hususlar doğrultusunda önem taşınmalıdır.

- Kriz yönetim planında medyadan gelen görüşme isteklerinin halkla ilişkiler direktörüne iletilmesi gerektiği açıkça belirtilmelidir. Medya ile sık görüşme yapacak olan halkla ilişkiler direktörü, öncelikle üst yönetimin danışmanlığında şirket adına yapılacak açıklamalar belirlemelidir.
- Krizle ilgili gazetelerde, dergilerde ve televizyonlarda çıkan tüm haber kupürleri yada kayıtlar toplanmalıdır.
- Halkla ilişkiler sözcüsü her zaman iki yönlü bir bilgi akışı sağlamakla çalışmalıdır. Bir çok durumda, haberciler, yerel ve özel kuruluşlarla yada rakip şirketlerle irtibat kurmalıdır. Bu nedenle, sözcü de habercilere konuyla ilgili ne tür bilgiler elde ettiklerini sormalıdır. Bu tür bir yaklaşım uygun olur.
- Kriz yönetim planında, basın görüşmesinde şirketle ilgili hangi yazılı belgelerin gösterileceği belirtilmelidir. Bu belgeler şirketin yıllık raporu, üst yönetimin biyografisi, krizin çözümü ve yapısı hakkında açıklamalar içerebilir.
- Kriz yönetim planında tüm kriz ekibine ve medyayla görüşen sözcüye tüm demaçlerde ve basın görüşmelerinde her zaman olumlu konular, gerektiği vurgulanmaktadır.

Finansal ve Yasal Hususlar: Kriz yönetim planı, şirketin karlılığını ve geleceğini tehlikeye atabilecek ciddi bir terslik olduğunda, şirketin önünde ne gibi seçenekler olduğunu belirtmelidir. Bu seçenekler açısından değerlendirilebilir;

- Harcamaları azaltılarak tasarrufa önem verilmesi
- Krediden uzak durup öz sermaye ile çalışılması,
- Alacakların hızlı tahsili yoluna gidilmesi

- Sat, ve pazarlamaya a ,rl,k verilmesi
- Vadeli sat, lardan kaç,lmas, ve sat, lar,n mümkünse nakit üzerinden yap,lmas,
- hracat pazarlar,n,n çe itlendirilmesi ve ihracat,n artt,r,lmas,
- Di er firmalarla i birli i yap,lmas, ve gerekirse ortak sat, a ,n,n kurulmas,

Kriz yönetim plan,n,n finansal ve yasal bölümü ayrınt,l, bir biçimde ele al,nmal,d,r ve yasal dan, manlar taraf,ndan tasdik edilmelidir.

Kriz Yönetiminin Lojisti i: Tüm organizasyonlar kriz yönetim merkezi tahsis etmelidir. Kriz yönetim plan,nda da bu merkezin yerle imi, nas,l ve kim taraf,ndan kurulaca , aç,klanmal,d,r.

De erlendirme Metodlar,: Kriz sonras,nda, kriz yönetim ekibi krizin tüm a amalar,n,, hem ba ar,l, olanlar, hem de yetersiz kalanlar, de erlendirmek isteyecektir. Kimi organizasyonlarda, yöneticiler de erlendirme formlar,n, doldururlar ve bu formlar ekip taraf,ndan toplanarak, mevcut kriz yönetim plan,n, de i tirmek için de erlendirilir. Daha sonra yeni sayfalar ve öneriler ilgili yöneticilere kriz yönetim plan,n,n kopyas,na ek olarak gönderilir.

3.6. ETK N KR Z YÖNET M

Kriz dönemlerinde krize kar , etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla ç,kmak ve kriz ortam,ndaki geli meleri f,rsata çevirmek ancak etkin bir ökriz yönetimiö ile olur. Kriz yönetimi, ad,ndan da anla ,ld, , üzere krize kar , organizasyonlar (devlet ve ayn, zamanda firmalar) taraf,ndan al,nmas, gerekli önlemleri ifade eder.¹⁴⁰ Krizlere kar , en etkin çözüm tedavi edici de il, koruyucu önlemlerdir. Bir hastal,k ortaya ç,kt,ktan sonra al,nacak tedbirlerden önce, hastal, ,n ortaya ç,kmas,n, önleyecek tedbirler almak daha do rudur. Örne in, k, ,n gripten korunman,n nispeten en etkin çözümü grip a ,s, olma,t,r. Bu yap,lmad, , takdirde, ortaya ç,kan grip salg,n,

¹⁴⁰ Melek Vergiliel TÜZ; **Kriz ve letme Yönetimi**, s.166

kar ,s,nda derhal önlem almak fayda sa lamayabilir. Bu basit örnekten anla ,laca , üzere ötedavi edici önlemlerö den ziyade ökoruyucu önlemlerö daha etkin çözümdür. Ayn, ekilde örne in, ekonomide herhangi bir kriz ortaya ç,kmadan önce krize daha mukavemetli bir organizasyon yap,s, olu turmak son derece önem ta ,maktad,r. Mükemmel organizasyon olu turulmas, yönünde önceden yap,lacak çabalar kriz an,nda koruyucu ve krizin ilk etkilerini geciktirici etkiler gösterir. ¹⁴¹

3.6.1. Krizi Yönetmek için Mükemmel Bir Organizasyon Olu turma

Mükemmel bir organizasyonu tan,mlayan ba l,ca 10 temel özellik ya da unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar ise :¹⁴²

- **Global Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon; globale me gerçe ini tan,yan, uluslararası, pazarlara kenetlenmenin bir zaruret oldu unu bilen ve uluslararası, rekabet gücünün art,r,lmas, için de i im çabası, içinde olan bir organizasyondur.
- **Yal,n Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon, örgüt yap,s,n, sadele tirmeyi ve basitle tirmeyi gerçekle tirmi , dikey organizasyon yerine yatay organizasyon yap,s,n, ikame etmi , ayn, zamanda gereksiz ve katma de er yaratmayan fonksiyonlar, ve i süreçlerini ortadan kald,r,m, bir organizasyondur.
- **Çevik Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon her türlü kriz ve ola anüstü ortamlara önceden haz,r olan ve buna kar , mukavemetini ortaya koyabilecek kadar güçlü ve dinamik olan bir organizasyondur.¹⁴³
- **Esnek Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon, bir mal, istenilen anda ve istenilen miktarda üretme esnekli ine sahip olan bir organizasyondur. Tam Zaman,nda Hizmet ve Tam Zaman,nda Üretim, esnek organizasyonun iki önemli boyutunu te kil eder.

¹⁴¹ Co kun Can AKTAN; öKriz Yönetimiö, Yeni Türkiye Dergisi, 2001-1, s. 6

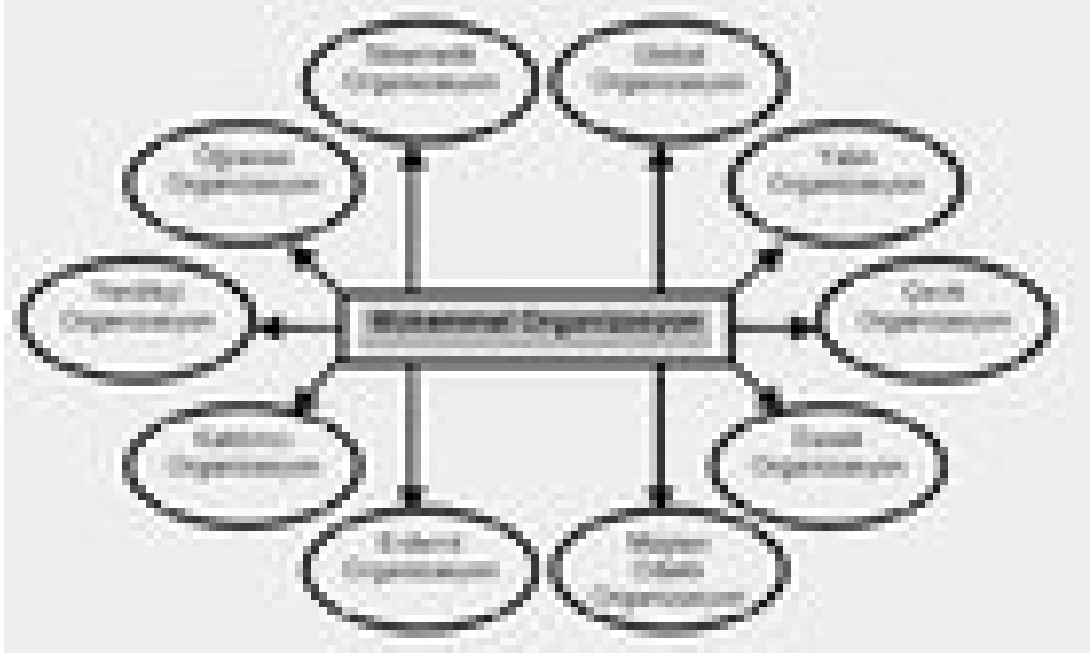
¹⁴² J. PETERS and Robert H. WATERMAN; **In Search Of Excellence**, New York: Harper & Row, 1982

¹⁴³ C.Can AKTAN; ö2000di Y,llarda Yeni Yönetim Teknikleri, De i im Mühendisli ö, stanbul: Tügiad Yay,n,, 1999, s. 89-90.

- **Mü teri Odaklı Organizasyon:** Mükemmel organizasyon, mü teri istek ve beklentilerini en iyi şekilde tatmin edecek mal ve hizmet üretmek amaç, üzerinde odaklanm, organizasyondur.
- **Sibernetik Organizasyon:** Mükemmel organizasyon, ba ta bilgi teknolojileri olmak üzere tüm yeni temel teknolojilerden organizasyonda yararlanmay, hedefleyen bir organizasyondur.
- **Katılcı Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon; merkeziyetçili i, hiyerarşi, bürokrasiyi, emir ve talimatlar, reddeden, katılcı, ve ileti mi benimseyen ve bunu hayata geçiren bir organizasyondur.
- **Yenilikçi Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon; taklitçili i de il, organizasyonda yenilik ve yaratıcılık, en yüksek düzeyde destekleyen ve bunun için gerekli motivasyonu sağlayan bir organizasyondur.
- **Ö renen Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon, bilginin ve gelişimin hiç bir şekilde sınırlanmadık, öğrenen ve bunun için sürekli gelişme (Kaizen) yönünde fırsatlar, zorlayan ve çözümler, bu yönde imkanlar sağlayan bir organizasyondur.
- **Erdemli Organizasyon:** Mükemmel bir organizasyon i ahlak, sosyal sorumluluk ve erdeme sahip olan ve bunlara önem veren bir organizasyondur.¹⁴⁴

ekil 3 : Mükemmel organizasyonun 10 boyutu

¹⁴⁴ Coşkun Can AKTAN; **Kriz Yönetimi**, s. 7-8



Kaynak: Co kun Can Aktan, ö2000di Y,llarda Yeni Yönetim Teknikleri: De i im Mühendisli iö, stanbul: TÜG AD Yay,n., 1999. s. 91.

Tekrar belirtelim ki, yukar,da belirtilen özelliklere sahip bir mükemmel organizasyon in a etmek krizle mücadele etmenin en etkin çözümdür. Mükemmel bir organizasyon in a edilmesinde de i im mühendisli i, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ad, verilen yeni yönetim tekniklerinin kullan,ımas, önem ta ,maktad,r.

3.6.2. Krizi Yönetmek için Uygulanabilecek De i im Mühendisli i, Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

De i im Mühendisli i, herhangi bir organizasyonda yap,, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda h,zl, ve radikal yeniden tasar,m ve de i iklikler yap,larak organizasyonun daha yüksek bir performansa ula mas,n, ve bir at,l,m, gerçekleştirilmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekni idir. Bir ba ka ifadeyle, de i im mühendisli i, bir at,l,m (breakthrough) stratejisi ile organizasyonda performans düzeyini yükseltmek ve daha sonra bu performans,n süreklili ini sa lamak için geli tirilmi bir tekniktir. Mükemmel bir organizasyona ula mak için yap,ımas, gereken de i im mühendisli inden

yararlanarak yeni yönetim tekniklerini organizasyonda uygulamak ve Sürekli Geli me (Kaizen) felsefesini organizasyonda kurumsalla t,rmakt,r.¹⁴⁵

Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim organizasyonun yeniden in as,nda yararlan,labilecek di er yeni yönetim teknikleridir. Kriz ortam,nda bu tekniklerin uygulanmas, organizasyonun, ortaya ç,kan tehlike ve tehditlere kar , koyabilme, dahas, bu tehlike ve tehditleri f,rsata dönü türebilmesine olanak sa lar. Bilindi i üzere, toplam kalite yönetimi, organizasyonda insan, sistem, yönetim ve ürün kalitesinin bir arada sürekli olarak geli tirilmesi; kalite geli tirme, kalite planlama ve kalite kontrol çal, malar,n,n yap,lmaz,, kalite standartlar,n,n olu turulmas, çal, malar,n, kapsamaktad,r. Stratejik yönetim ise bir organizasyonun amaçlar,na ula bilmesi için etkili stratejiler geli tirmesini, bunlar,n planlanmas,n,, uygulanmas,n, ve kontrolünü ifade eder. Gerek toplam kalite, gerekse stratejik yönetim organizasyonun yeniden in as,nda kullan,lmaz, gereken yönetim teknikleridir.

Kriz yönetiminde uygulanabilecek ba l,ca de i im mühendisli i ve toplam kalite yönetimi teknikleri unlard,r :¹⁴⁶

- **Benchmarking:** Organizasyondaki stratejilerin, sistem ve örgüt yap,s,n,n, süreçlerin ve di er tüm uygulamalar,n ba ka organizasyonlarla k,yaslanarak öen iyi uygulamalar,nö bulunmas, ve organizasyona uyarlanmas, için çal, malar yap,lmal,d,r.
- **Küçülme (Downsizing):** Büyük organizasyon yap,s, yerine daha küçük organizasyonel birimlere bölünerek faaliyette bulunulmal,d,r. Organizasyonda kademe say,s,n, azaltarak küçülme stratejisi uygulanmal,d,r. Ölçek ekonomilerine dayal, üretim modelinin terkedilmesine dayal, küçülme stratejisi uygulanmal,d,r.
- **Rightsizing:** Üretimde optimal büyüklük tespit edilmelidir. öAdama göre i ö yerine, öi e uygun elemanö bulunmal, ve istihdam edilmelidir. Çal, anlar bilgi ve yetenekleri dikkate al,narak en uygun görevlerde istihdam edilmelidirler.

¹⁴⁵ C.Can AKTAN; ö2000di Y,llarda Yeni Yönetim Teknikleri: De i im Mühendisli iö, s. 23.

¹⁴⁶ C.Can AKTAN; ö2000di Y,llarda Yeni Yönetim Teknikleri: De i im Mühendisli iö, s. 34-35

- **D, Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** Organizasyon her i i kendisi yapmak yerine as,l faaliyet alan, d, ,ndaki i leri d, firmalara yapt,r,ma,l,d,r. Organizasyon d, ,ndaki dan, manlar,n bilgi ve deneyimlerinden istifade edilmelidir.
- **Esnek Üretim Modeli:** Kütlesel üretim yerine bir mal, istenilen anda ve istenilen miktarda üretme (Tam Zaman,nda Üretim :JIT) tekni i uygulanmal,d,r.
- **Yal,n Organizasyon Modeli:** Organizasyon yap,s,n,n sadele tirilmeli ve basitle tirilmeli; dikey organizasyon yap,s, yerine yatay organizasyon yap,s, olu turulmal,; gereksiz ve katma de er yaratmayan kademeler, fonksiyonlar ve süreçlerin kald,r,lmal,d,r.
- **Kadame Azaltma (Delaying):** Organizasyondaki yönetim kademeleri azalt,lmal,; i e karar veren ile uygulayan aras,ndaki kademelerin mümkün oldu u ölçüde ortadan kald,r,lmas, sa lanmal,d,r.
- **Çal, anlar, Güçlendirme (Empowerment):** Çal, anlara yetki ve sorumluluk devredilmeli; çal, anlar,n karar alma sürecine kat,lmas, özendirilmeli; Ekip çal, mas,na önem verilmeli; çal, anlar,n motivasyonu ve ödüllendirilmesi için tedbirler al,nmal,; çal, anlar,n organizasyonda pay sahibi olmas, yönünde uygulamalar yap,lmal,d,r.
- **statistiksel Süreç Kontrolü:** Organizasyonda sürekli geli me ve kaliteyi art,r,ma için istatistiksel süreç kontrolü tekniklerinden (Pareto diyagram,; süreç ak, diyagram,; karar ak, diyagram,; bilgi ak, diyagram,; neden-sonuç diyagram, vs.) yararlan,lmal,d,r.
- **Tasar,mda Kalite:** İlk defada do ru yapmak ve s,f,r hata idealine ula mak için ürünün ilk tasar,m,ndan ba layarak tüm a amalarda kalitenin sa lanmas, için organizasyonda Kalite Fonksiyon Sistemati i (Quality Function Deployment) olarak bilinen teknik uygulanmal,d,r.
- **Otomasyon:** Organizasyonda rutin i lerin mümkün oldu u ölçüde robotlara ve bilgisayarlı makinalara yapt,r,lmas, sa lan,lmal,d,r.
- **Sürekli E itim:** e uygun e itimli ve bilgili eleman al,nmakla yetinilmemeli; sürekli e itime; bilgi ve beceri kazand,r,maya önem verilmelidir.

- **Otokontrol:** Organizasyonda multi-fonksiyonel ekip çal, mas,na önem verilerek denetim ve kontrollerin ekip içinde çal, anlar,n birbirlerini kontrol etmeleri ekline dönü türülmesi ve denetim kadrolar,n,n fazla i irilmemesi gereklidir
- **Toplam Verimli Bak,m:** Organizasyonda malzeme, enerji, ekipman ve personel ile ilgili kay,plar,n ortadan kald,r,lmas, için bak,m ve onar,m çal, malar,n,n planl, ve düzenli bir ekilde yap,lmas, gereklidir. Toplam verimli bak,m için Japonlar,n 5-S ad,n, verdikleri ilkelerin benimsenmesi önem ta ,maktad,r. 5-S olarak adland,r,lan ilkeler unlard,r: Seiri (s,n,fland,rma), seiton (düzen), seiso (temizlik), seitketsu (standardizasyon), shitsuke (disiplin).

Kriz öncesinde ve kriz an,nda uygulanabilecek ba l,ca stratejik yönetim teknikleri ise unlard,r :¹⁴⁷

- **Swot Analizi:** SWOT Analizi, k,saca organizasyonda iç ve d, durum de erlendirmesi yap,lmas, demektir. Kriz dönemlerinde önce öiç durum analiziö yap,larak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri; daha sonra da öd, durum analiziö yap,larak organizasyonun rakip firmalar kar ,s,ndaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çal, ,lmal,d,r.
- **Portföy Analizleri:** Organizasyonda strateji tespitinde kullan,lan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yap,l,r. Kriz öncesinde ve krizin devam etti i süreçte yararlan,labilecek portföy analizleri unlard,r: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, büyüme/pazar pay, matrisi, ürün ya am analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi vs.
- **Q-SORT Analizi:** Strateji seçiminde alternatifler aras,ndaki öncelikleri belirlemek için kullan,lan bir tekniktir. Q- Sort analizinde en fazla ve en az önem ta ,yan konular,n bir de erlendirilmesi yap,larak öncelik s,ralamas, tespit edilmeye çal, ,l,r.
- **Senaryo Analizi:** Senaryolar, gelecekte ne olaca ,na ili kin yaz,l, ifadelerdir. Senaryo analizi, Stratejik yönetimde senaryo yaz,m,, gelecekte neler olaca ,n,

¹⁴⁷ C.Can AKTAN; ö2000di Y,llarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetimö, s. 34-35 ve 10-13

- tahmin etmek için yararlanılan bir tekniktir. Özellikle kriz öncesinde yararlanılabilecek bir tekniktir.
- **Vizyon / Misyon Bildirileri:** Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı, bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve değerleri içeren bir yazılı belgedir. Vizyon/misyon bildirileri krizlere karşı daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratmak için önem taşımaktadır.
 - **Arama Konferansı:** Organizasyonda ortak akıl yaratmaya yönelik bir katılımlı tekniktir. Arama konferanslarında öbeyin faydalanabileceği teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla ortak görüşler üzerinde konsensusa ulaşmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanları bir araya gelirler. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışılır. Daha sonra gruplar çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmaları yapılır ve nihai bir çözüm üzerinde uzlaşmaya çalışılır.
 - **Delphi Tekniği:** Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmaları yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzman 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 alınır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşince kadar devam eder.
 - **Nominal Grup Tekniği:** Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar yüz yüze görüşmeler yapmazlar.
 - **Açık Grup Tartışmaları:** Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmaları yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli

günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunları, ve çözüm yolları, tartışılırlar.

- **Kalite Çemberleri:** Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir problem çözme yöntemidir. Burada organizasyonda kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetiminden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışılırlar ve ortak akıl oluşturulmaya çalışılırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmaları, benzer bir toplantı tekniğidir.¹⁴⁸

3.6.3. KOB'lerin Krizde Karşılaşın, Sorunlar

KOB'lerin krizde karşılaşılan tüketim sorunları:

- Ücretlilerin işsiz kalması, yada işsiz kalma endişesi,
- Tüccar, sanayici, serbest meslek sahibinin gelirini devam ettirememesi endişesi,
- Gelirlerin enflasyona karşı korunamaması korkusu ile döviz yada banka tasarruflarının bozulmaması,
- Taksitli yada peşin alınılan tüketim harcamaları, artıran, yeni mali riskler yaratmaktan çekinenlerin sayısındaki kitlesel artış.

KOB'lerin krizde karşılaşılan üretim sorunları:

- Döviz ve faizle ilgili geleceğe yönelik tahminde bulunamamak,
- Maliyet belirlenemediği için üretimi mümkün olduğu kadar sıkı tutup riske girmemek,
- Maliyetleri azaltmak için işçi tasarrufuna gitmek,
- Dünen talebe göre azalan üretim neticesinde KOB'lerin finansal krize girmesidir.

Tüketim sorunlarında toplam tüketimin azalması, üretimde de azalmaya gidilmesi KOB'lerin karşılaşmasında en büyük sorunu olmaktadır. KOB'lerin

¹⁴⁸ Coşkun Can AKTAN; *Kriz Yönetimi*, s. 11-16

finansal kaynak sorunun çözülememesi ve arz ve talep eksikliği; yeni sanayi, istihdam, politik ve teknoloji stratejileri belirlenmesini gündeme getirmektedir. Ayrıca, kriz döneminde finansman sorunlarının çözümü için aşağıdaki çözümler önerilmektedir :

- Girdi fiyatlarının ucuzlaması: KDV, SSK primleri ve enerji fiyatları, azaltılmalıdır (Hükümet bu tedbirleri gelir azalması, gereğesi ile kabul etmemektedir).
- Vergi tabana yayılmalıdır.
- Devlet halktan direkt olarak borçlanıp KOBlere kaynak yaratmalıdır. Vergi iadeleri zamanında ödenmelidir.
- KOBlere işletme Sermayesi desteği yapılmalı, bankaların haciz ettiği işletmeler tekrar ekonomiye kazandırılmalı, ihracat için Eximbank daha çok kaynak ayırılmalıdır.
- Yap-İlet-Devret projeleri yeniden canlandırılmalı, (bunun için güven ortamının yeniden tesisi gerekir), yabancı sermaye, özelleştirme ön plana çıkarılmalıdır.
- Bankaların ekonomik rasyonaliteye dayanmayan murakıplı raporları ile reel sektörün kredileri yüksek faiz ile ve vadesinden önce tahsil edilmemelidir.

Krizin yanında, bir ortamda KOBlerin yeni teknoloji kullanmasını, yatırım yapmalarını ve finansal sektör ile ilişkileri zorlamaktadır. KOBlere sağlanan tüm teklifler ise (iş yerlerinin kapandığı bir ortamda) geçersiz kalmaktadır.

3.6.4. Ekonomik Krizlere Karşı Alınabilecek Önlemler

Ekonomik krizlere karşı, makro ve mikro düzeyde alınacak bazı önlemleri aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

3.6.4.1. Makro Önlemler

- Krizler genel olarak makro ekonomik istikrarsızlığın genel bir sonucudurlar. Bu nedenle makro ekonomik istikrarın temin edilmesi önem taşımaktadır.

- Makro ekonomik istikrar, n sa lanmas, n, n temel ko ullar, ndan birisi siyasal istikrar, n sa lanmas, d, r.
- Makro ekonomide düzen, güven ve istikrar, temin edecek yap, sal reformlar mutlaka gerçekte tirilmelidir.
- Mali ve parasal disiplini sa layacak ciddi anayasal-yasal-kurumsal düzenlemeler yap, lmal, d, r. Sürdürülebilir bütçe aç, klar, tan, mlanmal, ve bu konuda hükümetleri ba lay, c, anayasal düzenlemeler gerçekte tirilmelidir. Bu konuda Maastricht Anla mas, nda yer alan bütçe aç, klar, n, n GSY Høya oran, n yüzde 3ü geçmeyece i benzeri bir kural, n anayasam, zda yer almas, n, mali disiplin ve mali sorumluluk ahlak, için gerekli görüyoruz.
- Kamu borçlanmas, nda mutlaka disiplin sa lanmal, ve Avrupa Birli i üye ülkelerde Maastricht Anla mas, gere i halen uygulanmakta olan kamu borçlar, n, n GSY Høya oran, n, n % 60a a amayaca, i benzeri bir hüküm anayasada güvence alt, na al, nmal, d, r. Yüksek faiz politikalar, n, n ve bunun sonucu olan rant ekonomisinden kurtulman, n temel reçetelerinden birisi kamu borçlanmas, na disiplin getirmektir.
- Vergi sistemi; tarafs, zlık, basitlik, adalet, genellik, istikrar, etkinlik ilkeleri çerçevesinde radikal bir ekilde yeniden düzenlenmelidir. Ülkemizde halen mevcut olan a, r vergi yükü mutlaka azalt, lmal,, vergi d, , piyasa ekonomisini daraltacak önlemler al, nmal, d, r.
- Esnek kur sistemi, döviz piyasas, nda ortaya ç, kabilecek spekülasyonlara kar , bir tampon i levî görmektedir. Esnek kur sisteminin bu i levini sürdürülebilmesi için uzun dönemde faiz ile döviz kuru geli melerinin sa l, kl, bir zemine oturtulmas, sa lanmal, d, r.

3.6.4.2. Mikro Önlemler

Olas, ekonomik krizlere kar , yukarıda sayd, , m, z makro önlemler yan, s, ra mikro düzeyde, yani firmalar baz, nda al, nmas, gereken önlemler de bulunmaktadır. Ortaya ç, kabilecek krizlerin olumsuz sonuçlar, ndan en az düzeyde etkilenmek için firmalar, n u tedbirleri almalar, gerekir :

- Ça da yönetim anlayış, olan toplam kalite yönetiminin organizasyonda ciddi olarak uygulanması için çaba sarfedilmelidir. Bu konuda etkin liderlik gereklidir ve özellikle üst yönetime önemli görev düşmektedir.
- Yeni yönetim tekniklerinin (stratejik yönetim, sinerjik yönetim, insan kaynakları yönetimi alanlarında yeni teknikler) organizasyonda etkin bir şekilde uygulanması gereklidir.
- Değişim mühendisliği (re-engineering) tekniğinden yararlanarak organizasyonda yüksek kalite, düşük maliyet, hızlı, etkin hizmet amaçları doğrultusunda radikal değişimler yapılmalı ve yeniden yapılandırma gerçekleştirilmelidir.¹⁴⁹

3.6.4.3. Türkiye'de KOB'lerin Finansman Modeli için Öneriler

- Teknolojinin etkili kullanılması için bir merkez kurulmalıdır.
- KOB'ler arasında sektörel stratejik işbirliği oluşturulmalıdır.
- Birbirleri ile uyumlu kefalet sistemi içinde krediler kullanılmalıdır.
- Hammaddeler, tedarik ve uluslararası pazarlama açısından tüm prosesleri ilgilendiren ve üretim maliyetlerini düşürücü bir enformasyon merkezi kurulmalıdır.
- KOB'lerin belli bir süre için desteklenmesi amacıyla milli kalkınma planları oluşturulmalı ve uygun politikalar ile desteklenmelidir.
- Yaratıcı, telekomünikasyon teknolojisi ve finansal etkinlik sağlanmalıdır.
- Sektörel yapıda ve büyük firma-KOB işbirliği içerisinde firmaların da açılmaları, desteklenmeli, risk sermayesi ve yatırım sermayesi yapıları geliştirilmelidir.
- KOB'lerin out-sourcing, lisans, subcontract ve diğer işbirliği imkanları arttırılarak, uluslararası ticarete sermaye akışlarında kuvvetli olması gerekir. Bunun için de KOB'leri gücü geliştirmeye ve teknolojik değişimlere adapte edilmelidir.
- KOB'ler için teknoloji parkları geliştirilmelidir.

¹⁴⁹ Coşkun Can AKTAN ve Hüseyin ÇEN; a.g.e., s. 7-9

- Geli mekte olan ülkeler için biyoteknoloji, eczacılık, eğitim ve robotik gibi sektörlerin de geliştirilmesi gereklidir.

3.7. Kriz Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Analizler; Analiz Türleri ve Gereklilikleri

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçları değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızlanması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümlü bir yapıya dönüşmeleri sonunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise, stratejilerin uygulaması, ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir.¹⁵⁰

3.7.1. Kriz Dönemlerinde Stratejik Analizlerin Gerekliliği

KOB yöneticilerinin stratejik düşünmesi ve hareket etmesi gerekliliğinin altında yatan ilk ve belki de en önemli neden gelecekte doğabilecek olan belirsizlikler ve bu nedenle çıkabilecek olan krizlerdir. KOB yöneticileri açısından en zor ve en riskli uğraş gelecekteki belirsizliklerle mücadele etmektir.¹⁵¹

Gelecekte neler olacağına tam olarak bilinemeyeceği gerçeği özellikle küçük işletmeleri uzun dönemli düşünmeye ve alternatif senaryolar üretmeye zorlamaktadır.

¹⁵⁰ Ömer D. NCER; a.g.e., s. 22 ve 33-35

¹⁵¹ M.J FOSTER; *Scenario planning for small businesses // Long Range Planning*, Vol. 26, issue 1, 1993, s. 124

Ba ka bir deyi le, i letmenin çevresi belirsizliklerle ku at,lm, t,r ve küçük i letme yönetimi aç,s,ndan belirsizliklerle u ra mak çok zor bir faaliyet olarak görülmektedir.¹⁵²

Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkin yöntemlerinden birisi stratejik dü ünebilmek ve mevcut durumu do ru analiz edebilmektir. Stratejik analizlerin gereklili ini gösteren ikinci önemli neden ise KOB ðerin iddetli bir rekabet ortam,nda faaliyet göstermek zorunda olmalar, ve bu ortamdan büyük i letmelere göre çok daha fazla etkilenmeleridir.¹⁵³ Çevrede meydana gelen de i ikliklerin hiçbir ekilde kontrol edilemiyor olu uda stratejik analizleri KOB ðer aç,s,ndan gerekli hale getiren faktörlerden üçüncüsü olmaktadır. Stratejik yönetim; belirli rekabet çevresi içinde i letmelerin varl,klar,n, devam ettirmeleri ve etkinlik kazanmalar,n, sa layan bir araç olarak tan,mlandı, nda; bir i letme küçük veya büyük ölçekli olsun mutlaka stratejik analizler yapma ihtiyac, duymaktadır.¹⁵⁴ Ya ad, , çevre içinde kendi yönünü belirlemek ve olas, krizlerden daha az etkilenmek amac,nda olan bir KOB bu amac,n, sistematik ve planl, bir ekilde gerçekle tirirse etkinli i artabilmektedir.¹⁵⁵

Dolay,s,yla; KOB yöneticileri faaliyetlerini sürdürürken bir sonraki ad,mda ne yapacaklar,na karar vermek için çevrede meydana gelen de i iklikleri sürekli gözlemlemek ve de i ikliklere kar , aktif bir tutum tak,nmak zorundadırlar. Bu çerçevede stratejik analizler çevredeki de i imleri izlemeyi ve i letmelerin yap,sal unsurlar,n, bu de i imlere göre geli tirmeyi ve de i tirmeyi öngördü ünden yöneticiler aç,s,ndan do ru bir yakla ,m olarak görülmektedir.¹⁵⁶

3.7.2. KOB Yöneticilerinin Stratejik Analizleri

KOB yöneticisi analiz sürecinde öncelikli olarak i letmenin misyonunu ve amaçlar,n, yeniden gözden geçirmeli, çevrenin ve i letmenin detayl, analizini yapmal,,

¹⁵² R.L. KUHN; **Creativity And Strategy In Mid-Sized Firms**, Prentice-Hall, New Jersey, 1989, s. 194

¹⁵³ J. Mount, J.T. Zinger and G.R. Forsyth; **Örganizing for Development in. the Small Business**, Long Range Planning, Vol. 26, No. 5, 1993, s. 114

¹⁵⁴ R.L. KUHN; a.g.e., s. 114

¹⁵⁵ M.S. FOSTER; a.g.e., s. 124

¹⁵⁶ N.M. SCARBOROUGH and T.W. ZIMMERER; **Effective Small Business Management**, Charles Merrill, Ohio, 1984, s. 65-66

i letmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelidir.¹⁵⁷ Başka bir deyişle; i letmenin rekabet durumunun, pazarın hacminin, yeterli finansman olanakları olup olmadığı, gibi koşulları, i letmenin yönetim yapısını ve i letmelerinin incelenmesi gerekmektedir. Bu tür analizlerin KOB işletmelerin yaşamlarının devam ettirilebilmesi açısından önemleri en az büyük ölçekli işletmeler kadar önemlidir. KOB yöneticisi; işletmesinin sahip olduğu insan kaynakları, zaman, sermayeyi ve ekipman, birer stratejik unsur olarak tek tek ele alınmalı, ve analiz etmelidir.

KOB işletmelerde durum analizi en geniş anlamıyla işletmenin mevcut durumunun ve çevre ile ilgili faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda durum analizi iki aşamalı bir süreç olmaktadır. **İlk aşama**, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki fırsat ve tehlikelerin incelenip değerlendirildiği çevre analizi; **ikinci aşama** ise işletmenin kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edildiği işletme analizi ya da iç analizdir.¹⁵⁸ Durum analizi sonucunda elde edilecek bilginin kalitesi işletme açısından öngörülecek olan senaryoları doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda, işletme yöneticileri kullanacakları bilgiyi dört kaynaktan elde etmektedirler. Bunlar işletmenin kendisi, rakipleri, müşterileri ve faaliyet gösterilen sektördür. Doğal olarak elde edilecek bilgilerin en güvenilir kaynağı, aslında işletmenin kendisi olmaktadır.

Sonuç olarak, küçük işletme yöneticilerinin analizde kullanacağı bilgiler şu başlıklar altında toplanabilir:¹⁵⁹

- İşletmenin maliyetleri ve harcamaları,
- Kullanılan hammadde ve malzemenin elde edilebilirliği,
- İşletmenin ek sermaye gereksinimleri,
- Sektörü etkileyen ekonomik koşullar,
- Rekabet durumu,
- Satışlar,
- Sermaye kaynakları, ve maliyeti.

¹⁵⁷ Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI; a.g.e., s. 209-211

¹⁵⁸ Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI; a.g.e., s. 212

¹⁵⁹ N.M. SCARBOROUGH ve T.W. ZIMMERER; a.g.e., s. 181

Özellikle kriz dönemlerinde incelenmesi gereken en önemli unsurlar işletmenin maliyet ve harcamaları, olmaktadır. Bununla birlikte satışlar ve sermaye gereksinimleri ile ilgili bilgiler izlemektedir.¹⁶⁰

Çevre Analizi: KOB'ler; sahip oldukları kaynaklar ve ölçüklerinden kaynaklanan dezavantajlar nedeniyle çevrelerinde meydana gelen değişimleri genellikle kontrol edemeyen ve çevresini izlerken daha çok yöneticisinin veya sahibinin deneyimlerine güvenmek durumunda kalan işletmelerdir. Fakat aynı zamanda bütün diğer işletmeler gibi KOB'ler de uzak ve yakın çevrelerinden çok yönlü biçimde etkilenmektedirler. Bu nedenle KOB'ler de pazar, veya sektörü veya genel olarak ekonomik yapıyı etkileyen ve etkilemesi muhtemel olan ekonomik, teknolojik, politik, sosyal ve hukuki olaylar, yakından izlemek ve analiz etmek durumundadırlar.¹⁶¹ Özellikle düzenli bir çevre analizi KOB'lerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyumlanmasını kolaylaştırmakta ve buna bağlı olarak etkinliklerini artırmaktadır. KOB'lerde çevresel analiz uygulamaları şunlardır :

- Gelecekte meydana gelebilecek ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal olayların işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Bu amaçla beş yıl içinde meydana gelmesi muhtemel olaylar ve bunların gerçekleşme olasılıkları belirlenmeye çalışılmakta ve bu olasılıklar yüksek, orta ve düşük sınıflarına ayrılmaktadır.
- Gerçekleşme olasılığı yüksek olarak değerlendirilen olayların karlılığı etkileme analizlerinin yapılması: Bu amaçla gerçekleşme olasılığı yüksek olan ekonomik, politik ve teknolojik değişimler veya gelişmelerin işletme üzerindeki beklenen etkileri belirlenmektedir.
- Bütün bu beklentilere ve etkilere bağlı olarak alternatif senaryoların geliştirilmesi: Geliştirilecek senaryoların sayısı işletmenin hareket alanını daraltacak kadar az, ne de birbirine karşıt olacak kadar fazla olmalıdır.
- Pazar, rekabet ve müşteri analizlerinin yapılması: Bu amaçla pazarın genel özellikleri tekrar gözden geçirilmeli, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri

¹⁶⁰ Charles ORPEN; *Strategic Planning, Scanning Activities and The Financial Performance Of Small Firms*, Journal Of Strategic Change, 3, 1994, s. 50-55

¹⁶¹ Ömer D. NCER; a.g.e., s. 353-354

incelenmeli ve i letmenin mü terilerinin olası davranış de i iklikleri izlenmelidir.¹⁶²

çsel Analiz: letmenin iç faktörlerinin analizi de denilen iç analizi a amasında,nda i letmenin yönetim yap,s, gözden geçirilmekte, örgütsel yap,s,n,n güçlü ve zayıf yönleri de erlendirilmekte ve son olarak i letmenin mali yap,s, analiz edilmektedir.¹⁶³

- **Yönetim Yap,s,n,n Analizi**

KOB için yönetim yap,s, denilince doğ al olarak ilk akla gelen i letme sahibi veya yöneticisi olmaktadır. Yönetici bir bakıma küçük i letmenin hem en güçlü ve hem de en zayıf yönü olabilmektedir. Yönetici yalnızca güçlü yönleriyle i letmeyi başarıya götürebildiği gibi; kişisel zayıflıklar,yla da i letmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir.¹⁶⁴ Bu çerçevede küçük i letme yöneticisi a a şdaki özellikleri ile de erlendirilmelidir :

- **Teknik Yeterlilik:** letme yöneticisi hem faaliyet gösterdiği alanla ilgili teknik konular, detaylı olarak bilebilmeli, hem de bilimsel yönetimin temel kuralları, etkin bir şekilde uygulayabilmelidir.
- **insanc,il,k:** Yöneticinin çalı anları,yla ve mü terileriyle iyi geçinebilme, sağlıklı ilişkiler kurabilme, onları motive edebilme ve yönlendirebilme gibi özelliklere sahip olmas, gerekmektedir.
- **Sezgisel Yeterlilik:** letme yöneticisi yaptığı, herhangi bir işi bütün boyutları,yla kavrayabilme ve mümkün olduğunca gelecekte olacakları, tahmin etme özelliklerine sahip olmalıdır.

KOB şerde karar alma sürecinin en etkili kişisi genellikle i letme yöneticisi olmaktadır. letme yöneticisi iyi bir gözlemci ve yetenekli bir girişimci de ilse vereceği işi

¹⁶² Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI; a.g.e., s. 213-214

¹⁶³ R.L. KUHN; a.g.e., s. 195

¹⁶⁴ Ömer D NCER; a.g.e., s. 360

kararlar,n yerinde olmamas, ihtimali yüksek olmaktadır. Birçok KOB øde i letmenin sahibi ayn, zamanda i letmenin yöneticisidir ve hemen hemen bütün yetki ve sorumluluklar, kendisinde toplam, olmaktadır. Bu yüzden i letme üzerindeki otoritesinin azalmamas, pahas,na i letmesinin büyümesini veya daha kârl, olmas,n, engelleyebilmektedir. Kriz dönemlerinde hemen hemen bütün amaçlar ve öncelikler yöneticiler taraf,ndan belirlenmektedir. Dolay,s,yla, yöneticinin tecrübeleri, teknik ve idari bilgisi gibi özellikleri i letmenin bu tür sorunlar, a abilmesi aç,s,ndan çok önemli olmaktadır,r.

KOB yöneticisi genellikle i letmenin öncelikli ve büyük orta , oldu undan sorunlu dönemlerde daha duygusal davranabilmekte ve rasyonaliteden uzakla abilmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde KOB yöneticilerinin durumu analiz edememelerinin çok çe itli nedenleri olabilmektedir ¹⁶⁵ :

- **Tecrübe eksikli i:** KOB yöneticileri genellikle geni bir pratik altyap,ya sahiptirler. Fakat özellikle ekonomik göstergelerin izlenmesi ve analizi konusunda tecrübe eksiklikleri olabilmektedir. Yöneticilerin stratejik kararlar,n al,nmas, sürecini ba latacak giri imcilik ve yenilikçilik gibi özelliklere sahip olmamalar,d,r. ¹⁶⁶
- **K,s,tl, kaynaklar ve teknik yetersizlikler:** KOB øerin sermayeleri s,n,rl,d,r ve analiz için yeterince kaynak ay,rma konusunda sorunlar ya ayabilmektedirler. Bu nedenle uzmanlarla çal, mak ve dan, manl,k hizmetlerinden faydalanmak gibi büyük i letmelerin sahip olduklar, ve s,k s,k kulland,klar, birçok kayna a sahip de illerdir. Ayr,ca analizlerde kullan,lmas, gereken kantitatif verileri sa lamak ve istatistiksel teknikleri kullanmak küçük i letmeler aç,s,ndan ço u zaman mümkün olamamaktadır,r.
- **Günlük aktivitelerin yo unlu u:** KOB øerin yo un rekabet ortam,nda hayatlar,n sürdürebilmeleri için gerekli günlük faaliyetlerin yo unlu u i letme yöneticilerinin analiz yapabilme yeteneklerini s,n,rland,rmaktadır,r. Ayr,ca

¹⁶⁵ W. BAKER and H.L. ADAMS; *Business Planning In Successful Small Firms*, Long-Range Planning, 26, Brigham, E.F., 1989, s. 83

¹⁶⁶ Charles ORPEN; a.g.e., s. 45

yöneticilerin i letmeleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar,n devredilmesi konusunda çok hassas olmaları, analiz için gerekli zaman, ay,ramamalar, ile sonuçlanabilmektedir.¹⁶⁷

- **Örgütsel Yapı,n,n Analizi**

Krizden daha az zararla ç,kmak isteyen KOB yöneticilerinin örgütsel yapı,lar,n,n getirdi i olumsuzluklar,n ve avantajlar,n fark,nda olmaları, gerekmektedir. Bu nedenle yapı,lmamas, gereken içsel analizlerde ikinci a aması, örgütsel yapı,n,n gözden geçirilmesi olu turmaktadır. İ letme yöneticileri bu a amada stratejik üstünlük sa layabilen veya stratejik zayıf,fl, a neden olabilen örgütsel özellikleri yeniden belirlemek durumundadırlar. Bu çerçevede küçük ölçekli bir i letme aç,s,ndan her dönemde **üstünlük** sa layabilecek bazı özellikler unlandırlar :¹⁶⁸

- Esneklik
- Yenilikçilik
- Sınırlı, Pazar ve Ürün Hatları,
- İ nformal Yönetim ve Personel İ lişkileri

Bu tür stratejik üstünlüklerin yanı,s,ra her dönemde **zayıf,fl,k** olarak de erlendirilebilen bazı özellikler ise unlanmaktadır :

- Karar Alınmada Tek Yöneticiye Ba ,ml,lık
- Yapı,sal Yetersizlikler (Personel sorunları, ve finansman sorunları, gibi)
- Olumsuz Rekabet Ko ulları,

çsel analizin önemli bir bölümünü de de i im konusu olu turmaktadır. Bütün di er i letmelerde oldu u gibi KOB lerde de krizler bazı, de i ikliklerin yapı,lmamas,n,

¹⁶⁷ T. WHEELER and D. HUNGER; **Strategic Management And Business Policy**, 2.Ed., Addison Wesley, Massachusetts, 1989, s. 372

¹⁶⁸ Smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI; a.g.e., s. 214-215

gerektirmektedir. De i imin oldu u durumlarda ise de i ime tepki de kaç,n,lmaz olarak ortaya ç,kmaktadır. Örgütlerde de i ime kar , tepkinin temel nedeni ki ilerin de i imi güvenlik ve statüsüne dönük tehdit olarak alg,lanmas,ndan kaynaklanmaktadır.¹⁶⁹ De i im giri imleri, örgütün yeni artlara uyum kabiliyetini s,n,rlamay, amaçlayan baz, etkili güç merkezleriyle kar ,la abilmektedir.

Ayr,ca, de i im krizin çal, anlar üzerindeki zaman bask,s,n, da art,r,c, etki yapmaktadır. Bu çerçevede de i imin gereklili i ve önemi bütün çal, anlara aç,k ve net bir ekilde iletilmelidir. De i im söz konusu oldu unda analizler do ru biçimde yap,lmal, ve i letme yeni bir krize sürüklenmemelidir.¹⁷⁰

- **Finansman Yap,s,n,n Analizi**

Kriz dönemlerinde KOB ÷erin üzerindeki en ciddi olumsuz sonuçlar finansal yap, ile ilgili olarak ortaya ç,kmaktadır. Bu çerçevede KOB yöneticisinin finansal yap,y, yeniden analiz etmesi gerekmektedir. KOB ÷er aç,s,ndan önceki dönemlerin finansal sonuçlar,n, de erlendirmenin en kullan, l, yollar,ndan birisi oran analizi olmaktadır. Fakat oran analizi tek ba ,na yeterli de ildir. Sa l,kl, bir sonuca ula abilmek için bu analizin yan,nda i letmenin analizi yap,lan dönemlerde ne üretti inin, ürününü kimlere, hangi artlarda satt, ,n,n ve piyasalar,n o dönemdeki durumunun da gözönüne al,nmas, gerekmektedir. Kaynaklardaki k,tl,k riskli bir ortamda çal, ,lmas,na neden olmaktadır.

KOB ÷er kriz sürecinde en çok finansman kaynaklar,na ihtiyaç duymaktadırlar. En iyi kayna ,n nereden ve nas,l bulunaca , öncelikle nerelere kullan,laca , vb. kararlar önem ta ,maktadır.¹⁷¹ Krizin finansal boyutunu asgari düzeyde dengelemenin en iyi yolu kriz e ilimli finansal planlar,n haz,rlanmas,d,r.¹⁷²

¹⁶⁹ A. THOMPSON and A. STRICKLAND; **Strategic Management: Cases and Concepts**, 5.Ed., Irwin, Homewood, 1990, s. 19

¹⁷⁰ Smorf CARCLYNE and Ihor VERTNSKY; **öDesings For Crisis Decision Unitsö**, Administrative Science Quarterly, 1977, 22(4), s. 642-645

¹⁷¹ Osman ALTU ; **öKriz Döneminde irket Yönetimiö**, Ekonomik Trend, 2 (23), 1994, s. 38

¹⁷² smail T T Z ve H. İker ÇARIKÇI; a.g.e., s. 216

3.7.3. Kriz Dönemlerinde Uygulanmas, Önerilen Stratejiler ve Taktikler

- Kriz sadece korunulacak bir şey değildir aynı zamanda bir fırsat da doğurabileceği unutulmamalıdır.
- Rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan alanlar iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamadan krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmeler uluslararasılaştırmadan en uygun yollarından birisidir.
- İletişim tasarrufları önem verilmelidir.
- Kısa vadede geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- İletişim kanalları, krize karşı iyi motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli bunun içinde araştırma faaliyetleri sürdürülmelidir.
- Müteri memnuniyeti bu dönemde iletişimin temel felsefesi olarak kabul edilmeli ve özen gösterilmelidir.
- Uzun ve vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Reklam ve tanıtım faaliyetlerini kısarak arka plana itmenin aksine reklam ve tanıtım daha fazla önem verilmelidir.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz iş gücüne yönelmek yerine kaliteli ve nitelikli iş gücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Savunma stratejileri iyi oluşturulmalıdır.
- Kriz dönemlerinde üretimi düşürmek yerine maliyetleri düşürme yoluna gidilmelidir.
- Satış öncelikli yerine nakit öncelikli satış yapılmalıdır.¹⁷³

¹⁷³ Melek Vergiliel TÜZ; **Kriz Yönetimi**, T.C. Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bil. Fak., 2002, s. 5

SONUÇ

KOB kavramı, daha çok göreceli bir büyüklüğü ifade etmektedir. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin çabaları, maliyetlere, sürdürdükleri ilişkiler ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir.

KOBlerin güçlü yanları, olduğu gibi bir o kadar da zayıflıkları bulunmaktadır. Karlılık, fırsatlar, zaman kaybetmeden görebilip değerlendirilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde kaçınılmaz ya da görmezden gelinen fırsatlar tehlike dönüştürüp karlılığa gelebilir. Bazı konularda çok başarılı, KOB örneklerimiz ve uygulamaları, bulunmamaktadır. Fakat bunların yeterince yaygın düzeyde olmaması; sektörün ve ekonominin geleceğini de etkileyecek ve geliştirecek ivmeye ve büyüklüğe de sahip olmadığı, da anlaşılmalıdır.

Kriz dönemlerini en az zararla geçirmek için; en güçlü KOB olmak yeterli değildir. Önemli olan uyum yeteneğinin fazla olmasıdır. Bu sebepten dolayı, KOBlerin krizler karşısında ayakta kalabilmelerinin tek yolu krizle mücadele yeteneklerini arttırmalarıdır.

Kriz dönemlerinde ortaya çıkabilecek tehlikelerden en az etkilenmek, fırsatlardan ise en fazla miktarda fayda sağlamak, sadece etkin bir kriz yönetimi ile mümkündür. Etkin kriz yönetiminde de işim mühendisliği, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim gibi yeni yönetim tekniklerinden yararlanılması, gerekir. Özellikle organizasyon yapısının ve süreçlerin, ortaya çıkabilecek muhtemel krizlere karşı koyabilecek şekilde önceden yeniden tasarlanması, ve yeniden yapılandırılması, önem taşımaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi uygulayabilmek için; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası, etkin önlemler alınması, arttırılır. Öncelikle herhangi bir krizle karşılaşılacak, ya da kalınmadıkça, bir ortamda *ömüskemmel organizasyon*ün a edilmeli ve çeşitli senaryolar tasarlanıp önceden hazırlanması, yapılmalıdır.

Kriz öncesinde d, çevre ve iç çevre ile ilgili olarak enformasyon toplama ve analiz çal, malar, yap,lmal, ve **öErken Uyar, Sistemiö** olu turulmal,d,r. Erken uyar, sistemi ile organizasyonda finansal göstergeler analiz edilerek, ortada krize neden olabilecek ciddi sorunlar varsa bunlar, süratle üst yönetime aktar,lmaz, gerekmektedir. Kriz ortam,nda ise daha radikal tedbirler al,nmal, ve süratle uygulanmal,d,r. Kriz ortaya ç,kt, ,nda ilk yap,lacak i lerden birisi organizasyonda üst yönetim düzeyinde bir **öKriz Yönetim Kuruluö** olu turmakt,r.¹⁷⁴

yi yönetildiklerinde krizler, KOB ðere de i im, ö renme, büyüme ve uluslararası, pazarlara aç,лма fırsatlar, sunarlar. KOB ðeri ve onlar,n yöneticilerini olgunla t,r,c, bir etkiye de sahiptirler. Bütün bu bilgilere dayanarak diyebiliriz ki, krizler; de i ime uyum gösterme yetene inin kazan,lmaz,na, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geli tirilmesine ve al, ,lagelen yönetim anlay, lar,n,n sorgulanmas,na yard,mc, olurlar.

¹⁷⁴ Co kun Can AKTAN; **Kriz Yönetimi**, s. 15-16

KAYNAKÇA

AKDEMİR; Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, Türkmen Kitabevi, 1996.

AKDEMİR; Ali, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.

AKGEMCİ; Tahir, **KOB İlerinin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**; T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Kosgeb Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı; 2001, Haziran.

AKKOÇ; Serdar, **Örgütlerde Kriz ve Kriz Yönetimi**, Niğde Üni., İşletmecilik Bölümü, Yayınlanmamış Lisans Tezi, 2002.

AKTAN; C.Can, **2000'de Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği**, İstanbul: Tügiad Yayınları, 1999.

AKTAN; Cökün Can, **Kriz Yönetimi**, Yeni Türkiye Dergisi, 2001-1.

AKTAN; Cökün Can ve ÇEN; Hüseyin, **Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri**, Yeni Türkiye Dergisi, 2002-1.

ALBRECHT; Steven, **Crisis Management for Corporate Self-Defense**, American Management Association, New York: AMACOM Books, 1996.

ALPUGAN; Oktay, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Yapısı, Finansal Sorunları**, Kosgeb Yayınları, Ankara, 1993.

ALPUGAN; Oktay, **Küçük İşletmeler, Kavramları, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 1994.

ALTUN; Osman, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Ekonomik Trend, 2 (23), 1994.

APAK; Sudi, **KOB İlerin Desteklenmesi ve Finansman Yöntemlerinin Kriz Ortamında Değerlendirilmesi**, KOSGEB yayınları, 2001.

ATAMAN; Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

AUGUSTINE; Norman R., **Önlemeye Çalışarak Krizi Yönetmek, Kriz Yönetimi**. Harvard Business Review. (Çeviren: Salim Atay). Mess. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: Bzd Yayınları, 2000.

AYDEMİR; Muzaffer ve DEMİR; M. Kemal; **Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi**; C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 2005, Cilt :29 No:1 65-81.

BAKER, W. and ADAMS H.L., **Business Planning In Successful Small Firms**, Long-Range Planning, 26, Brigham, E.F., 1989

BOOTH; Simon A., **Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises**, New York (NY), Routledge, 1993.

BÜYÜKTA ; Bülent, **Ekonomik Belirsizlik Altında Yönetim Problemleri**, Sevk Ve dare Dergisi, Say, 84, 2004.

CAN; Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Gözden Geçirilmiş ve Geni letilmiş 6. Bask., Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

CARCLYNE; Smorf and VERT NSKY; Ihor, **Designs For Crisis Decision Units**, Administrative Science Quarterly, 1977, 22(4).

CENER; P,nar ; **Kriz Yönetimi**,
http://www.ganismend.com/konular/fihrist/str_kriz1.htm#_ftn9

DEM RTA ; Hasan, **Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada E itim Yönetimi**. Y,1: 6, Say,: 23, Sayfa: 353-373, Yaz 2000.

D NCER; Ömer, **Stratejik Yönetim ve letme Politikası**, 4. Bask., stanbul, 1997.

DRUCKER; Peter F., **Formal Dönemlerde Yönetim**, (Çev. Bülent Toksöz), nk,lap Kitabevi Yay,n San. ve Tic. A. ., 1998.

DÜ TEGÖR; Volkan ; **Genel Olarak KOB Kavramı**, www.odevbul.net/odev-ndir-40328-genel-olarak-kobi-kavrami.html (15.04.2008)

ERD L; Oya, **Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre** 2. kinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. letme Fak., Yay. No:1, Ku adas., 1994.

EL OTT; Dominic, DEN S; Smith, and MCGUINNESS Martine, Exploring The Failure To Learn: **Crises And The Barriers To Learning**, Review Of Business, Fall/Winter, Vol. 21, Issue 3-4, 2000.

FOSTER; M.J. **Scenario planning for small businesses**, Long Range. Planning, Vol. 26, issue 1, 1993.

GÜLTEK N; M. Kemal, **Krizde Yönetim**, Alp Yay,nevi, 2002.

HARRIS; R. Lee, **The Customer Is King**, Asqc Quality Press, Wisconsin, 1993.

H TAY; Baran, **letmelerde Kriz Yönetimi**, A&G Bülten, Ara tirma ve Meslekleri Geli tirme Müdürlü ü, Kas,m, 2004.

HURST; David K., (Çev. Ela Gürdemir), **Kriz ve Yenilenme**, Alfa Yayınlar,, 2000.

İK; Sayın, DUMAN; Koray ve KORKMAZ; Adil, **ÖTürkiye Ekonomisinde Finansal Krizler**, D.E.Ü. .B.F. dergisi, cilt:19, sayı:1, 2004.

JENNINGS; Lane, **ÖManaging Corporate Crisis** (Book Review). Futurist, 35 (3), 2001.

KARABULUT; G., **Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizlerin Nedenleri**, Der Yayınlar,, sayı no 328, İstanbul, 2001.

KAZAL; Haydar, **Öİletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri**, Organizasyon Dergisi, 2002.

KEOWN-MCMULLAN; Caroline, **ÖCrisis:When Does A Molehill Become A Mountain?**, Disaster Prevention and Management, Volume 6 · No: 1, 1997.

KOB Nedir? ; 02.03.2008 ; <http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/kobi-nedir-kobi-finans.html> (11.03.2008)

KOVOOR-M SRA; Sarah, and NATHAN; Maria, **ÖTiming Is Everything:The Optimal Time To Learn From Crises**, Review Of Business, Fall/Winter, Vol.21, Issue 3-4, 2000.

KUHN; R.L., **Creativity And Strategy In Mid-Sized Firms**, Prentice-Hall, New Jersey, 1989.

KULO LU; Derya, **ÖAvrupa Topluluğunda Küçük ve Orta Ölçekli İletmeler Uygulama ve Politikaları**, (Yayımlanmamış, Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 1993.

LEVY; B., **SMEs in Developing Countries**, Paper Presented in Development Workshop, Jeddah, March, 1999.

LIPPITT L.; Gordon and SCHMIDT; Warren H., **ÖCrises In a Developing Organization**, Harvard Business Review, November-December, Vol: 45, No: 6, 1967.

MOUNT; J., ZINGER; J.T. and FORSYTH; G.R., **ÖOrganizing for Development in the Small Business**, Long Range Planning, Vol. 26, No. 5, 1993.

MÜFTÜO LU; M.Tamer, **Küçük İletmelere Yönelik Devlet Politikaları**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1993.

MÜFTÜO LU; M.Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İletmeler**, Turhan Kitabevi, 1993.

MÜFTÜO LU; M.Tamer, **İletme İktisadı**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1989.

ORPEN; Charles, **Strategic Planning, Scanning Activities and The Financial Performance Of Small Firms**, Journal Of Strategic Change, 3, 1994.

ÖZGEN; Hüseyin ve TÜRK; Murat, **Türkiye De ki Sanayi İ letmelerinde Kriz Yönetimi Sorunları, Çözülmesi Üzerine Bir Ara tırma**, Yönetim, 1996, Say,: 23.

PEKER; Ömer ve AYTÜRK; Nihat, **Etkili Yönetim Becerileri Ö renilebilir ve Geli tirilebilir**, Ankara: Yarg, Yay,nevi, 2000.

PETERS, Thomas J. and WATERMAN Robert H., **In Search Of Excellence**, New York: Harper & Row, 1982.

REGESTER; Michael ve LARK N; Judy, **Risk Issues And Crisis Management. A Casebook Of Best Practice**. London: Kogan Page Limited, 1997.

ROUX-DUFORT; Christophe and METAIS; Emmanuel, **Building Core Competencies In Crisis Management Through Organizational Learning**, The Case Of The French Nuclear Power Producer, Technological Forecasting And Social Change, 1999.

SCARBOROUGH, N.M. and ZIMMERER; T.W., **Effective Small Business Management**, Charles Merrill, Ohio, 1984.

SEZG N, Ferudun ; Gazi Üni., **Kriz Yönetimi**, K,rg,zistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Say, 8.

SHAM R; Boas, and HOWELL Jane M, **Influences On The Emergence And Effectiveness Of Charismatic Leadership**, Leadership Quarterly, 10(2), 1999.

SM TH; C.A.P. and HAYNE; C., **Decision Making Under Time Pressure**, Management Communication Quarterly, 11(1), 1997.

AH N; Ceyhun, **Kriz Yönetimi Ders Notları**,; 2004-2005.

TACK; Philip.B ; **Kriz Zaman, Yönetimi**, Çev. Yakut Güneri, İgi Yay,nc,l,k, st. 1994.

THOMPSON; A. and STR CKLAND; A., **Strategic Management:Cases and Concepts**, 5.Ed., Irwin, Homewood, 1990.

T T Z; smail ve ÇARIKÇI; H. İker, **Krizlerin İ letmeler Üzerindeki Etkileri**, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Say, 1, 2004.

TU RAF; Hasan ve ARSLAN; N.Talat , **Kriz Olu um Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Say, 1, 2003



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

TÜZ; Melek Vergiliel, **Kriz ve İletme Yönetimi**, Alfa Bas,m Yay,m Da ,t,m Ltd. ti., 2001.

TÜZ; Melek Vergiliel, **öKriz Yönetimiö**, T.C. Uluda Üniversitesi ktisadi dari Bilimler Fakültesi, 2002.

UYGUR; Erdil, **öKrizden Krize Türkiye: 2000 Kas,m ve 2001 ubat Krizleriö**, Türkiye Ekonomi Kurumu, Tart, ma Metni, 2001, Nisan: 1-36.

ÜRER; Fatih, **Japonya'da Küçük ve Orta Ölçekli İletmelere Yönelik Ekonomik Ve Sosyal Politika ve Tedbirlerin Türkiye Bak,m,ndan De erlendirilmesi**, Dpt No:2085, Ankara, 1985.

WHEELEN; T. and HUNGER; D., **Strategic Management And Business Policy**, 2.Ed., Addison Wesley, Massachusetts, 1989.

YILMAZ; Figen, **öTürkiye'de Küçük ve Orta Boy İletmeler(KOB der)ö**; ktisadi Ara t,malar ve Planlama Müdürlü ü; 5 Aral,k 2003.

YÜKSEL; Öznur ve MURAT; Güven, **ö ubat Krizinin KOB der Üzerindeki Etkileri ve Çözüm Önerileriö**, 21. Yüzy,lda KOB der: Sorunlar, Çözüm Önerileri Sempozyumu, G.Magosa/K,br,s, 3-4 Ocak 2002.