

KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama

Crisis Management in SMES: An Application Of SMES In Textile Sector In K.Maraş

Abdullah SOYSAL*
Hasan Alpay KARASOY**
Sedat ALICI***

ÖZET

K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren 45 KOBİ üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, işletmelerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıkları, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmak amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplamada anket yönteminden yararlanılmış ve veriler SPSS istatistik tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırma çabası içerisinde oldukları fakat bu çabanın bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve profesyonel olarak yerine getirilmediği belirlenmiştir.

İşletmelerde yaşanan krizlerin sonuçları incelendiğinde; ortakların güvenlerinin zedelenmesi, satışlarda düşüşler yaşanması, kârın ve kârlılığın olumsuz etkilenmesi, verimliliğin azalması, prestij kayıplarının olması, dış dünya ile ilişkilerin bozulma), yönetim kararlarının merkezileşmesi, uyum yeteneğinin azalması, gerilimin artması, stres düzeyinin artması, örgüt içi iletişimin bozulması, çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması, karar sürecinin bozulması ve örgütsel küçülme eğiliminin ortaya çıkması gibi faktörleri saymak mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Kriz, Kriz Yönetimi, Örgütsel Kriz, Kurumsal Kriz Yönetimi
Çalışmanın Türü: Makale

ABSTRACT

The purpose of this study is to present in which level the crisis management in SMEs are institutionalized as administrative and organizational. For this purpose in first part of this study, term of SME and its importance, crisis term and its scope, crisis and relations between SME's, crisis management and applications used in crisis management are discussed. In research part of the study, are the SMEs in textile sector in K.MARAŞ doing any application for institutionalizing the crisis management. If they do sort and properties of these applications and in which level they are doing these applications are tried to present.

Even if the big companies dominion is continuing significantly, it is possible to Express that SMEs are very important for cities, states and countries. Because of the SMEs flexibility of conformance to changing market conditions, their talent of substitution of big companies, contributions to interregional balanced growth, positive effects to environmental protection and their important role to provide income distribution fairly are known facts. On the other hand SMEs are main source of the technologic developments because of their flexibility to innovations and they can easily overcome with respect to big companies. General Directorate responsible from SMEs in EU Commission stated that their main purpose is developing existing companies and to support and facilitate establishment of the new companies. When SMEs importance for Turkey is checked, SMEs comprise 98 % of the all companies and 56,3 % of the total employment. Share of the SMEs in total investments are 26,5 %,38 % in added value. (Bulut and others, 2006: 152). In this sense that can be expressed that SMEs have an important part of national economy. So, to settle competition in a country and to continue this competition and to rescue economy from recession are possible with supporting SMEs which are the locomotive of the economic vitality.

When we check results of the crisis in companies we can see; shareholders damaged trust, decreases in sales, the negative impact of profit and profitability, reduction of productivity, loss of prestige, breakdown of the international relations, centralization of the administrative decisions, reduction of adaptability, stress increasing, breakdown of the organization's internal communication, lack of motivation, breakdown of decision process and minimizing organizational tendency.

As a result, although the managers of the SMEs express that they apply crisis management studies, these studies are condensing during the crisis. So the company administrations are in effort for institutionalizing to render crisis management more efficiently but these efforts are not based on scientific basis and not applied consciously and professionally. On the other hand; companies crisis management efforts are not based on scientific basis and these efforts are not applying for its purpose consciously. However, it can be expressed that the works of the crisis management of the SMEs in scope of the study before and during the crisis are "reactive" then "proactive" and they apply an "interactive" policy after crisis.

Three processes are usually used in organizations to overcome the crisis. The first management is before the crisis, second during the crisis and the last process is after the crisis. The purpose of the crisis management during the pre-crisis conditions is to detect the crisis before the crisis conditions take place and to use the crisis conditions for success. Crisis management during crisis is to predict the possible crisis situation and take necessary precautions to avoid the crisis and to determine ways of avoidance

* Yrd. Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi

** Dr.

*** Öğr. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

from the crisis. When the crisis is finished, post crisis period begins. At this stage companies find available solutions for the changing situations and give new dimensions to the activities and strategies.

It is possible to spot in the literature the three processes expressed above in the context of crisis management. In this context, Augustine (2000) examines the crisis management in six stages. These are: to escape from the crisis, be prepared to manage the crisis, to identify the crisis, to freeze the crisis, to solve the crisis and to benefit from crisis. Pheng and Ho are examined (1999) crisis management in five stages; noticing the signs, preparation and prevention, damage control, improvement and learning. Heat (1998), collected crisis management under the five groups. These can be sorted as: to block the crisis, to minimize the affects of the crisis situation, to response and improvement before the crisis, to focus the crisis beginning process when the crisis occurs, to interest with crisis affects when the crisis threats start to influence and after the crisis improvement and restoration programs. After the improvement and restoration programs. Örnek and Aydın (2006) addressed crisis management in four stages as, formation process of the crisis and pre-studies for prevention before the crisis, planning, crisis beginning period and crisis period. Pearson and Mitroff (1993) were examined crisis management in six stages. They are: Identification of Marks, research and preparation, prevention and to limit the losses, improving the situation, continue to learn and re-planning. To receive the signal phases of crisis and crisis readiness process shows "proactive" features in crisis management. If these features implemented properly and they are successful, this activities can prevent many crisis the first phase. The next phases, prevention, damage limitation and improvement has "reactive" properties. It can be said that learning process has an interactive feature. This phase shows itself as a part of the crisis management plan or as a result of crisis experiences in the absence of the crisis.

Crisis management strategies in organizations are very important for assessing the crisis as an opportunity and less affecting from the crisis. Kash and Darling (1998), are mentioning four major techniques that can be used in the crisis management strategy. Accordingly, strategic planning forecasting should be made to perform adaptation of organizations to new situations in the future. If events not accrues as expected "possibility planning" must be considered as an alternative plan instead existing plan. The problem analysis should be done which provides to affect the deciders on alert for the development of trends in external environment of the company. Companies should make scenario analysis to avoid, to facilitate or prevent positive and negative situations and processes arises from these situations.

Key Words: SME, Crisis, Management of Crisis, Crisis of Organizational, Management of Institutional Crisis

The Type of Research: Article

GİRİŞ

Kriz kavramı, olağanüstü arzu edilmeyen koşulların cerayan ettiği ve olağan kabul edilen faaliyetlerin yapılmasını engelleyen hayati bir dönüm noktası olarak ifade edilmektedir (Titiz, 2003: 112). Bu anlamda kriz, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de özellikle 1980'li yıllardan sonra kendisini daha fazla göstermeye başlamış ve globalleşme ile bu etkileşim daha da hızlanmıştır. Türkiye son on beş yılda, hem ülke içi sorunlardan kaynaklanan, 1994 Nisan krizi, 1999 krizi, 2000 Kasım krizi ve 2001 Şubat krizi (Zehir ve diğerleri, 2003: 393), hem de global anlamda ortaya çıkan, 1991 Körfez krizi, 1997 Asya krizi, 1998 Rusya krizi (Bayazit ve diğerleri, 2003: 361) ve hale etkisi devam eden 2008 dünya ekonomik krizi (www.tek.org.tr, 2009) gibi önemli krizler yaşamış ve yaşanan bu krizlerin mali piyasalar ve reel sektör üzerinde bıraktığı derin yaralar halen sarılamamıştır.

Bu bağlamda yaşanan bu krizlerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde etkilerinin daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür ülkelerde, gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomisinde önemli bir yer tutan (Yörük, 2001: 103) KOBİ'ler üzerindeki etkisini bilmek ve bu çerçevede önlemler almak oldukça önemlidir. Günümüz iş yaşamında son 20 yıl içindeki gelişmeler, krizlerin ancak etkin bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir. Buna rağmen yapılan araştırmalar, işletme yöneticilerinin kriz yönetiminin gerekliliğine inandığını, ancak çoğu işletmenin hala bilinçli bir kriz yönetim çalışması olmadığını göstermektedir (Ural, 2003: 381). Dolayısıyla diğer işletmeler gibi KOBİ'lerin de kriz dönemlerinden en az zararla çıkabilmeleri için etkin bir kriz yönetimi uygulamaları gerekmektedir. Bunun için KOBİ'ler, öncelikli olarak kendi stratejileri içerisinde kriz yönetimini yerli yerine oturtmalı ve gerekli plan ve ekiplerini hazırda tutmalıdır (Örnek, 2004: 312). Yapı, yöntem ve süreçlerinde kriz yönetim çalışmalarını kuran, uygulayan ve bunu kurumsallaştıran işletmelerin krizleri yönetmeleri daha kolay olacaktır. Bunun sonucu olarak kriz, işletmenin varlığını tehdit eden bir gerilimden çok, rekabet gücünü arttıran ve bunu fırsata dönüştüren bir durum olarak kendini gösterecektir.

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde kriz yönetiminin yönetsel ve örgütsel olarak ne düzeyde kurumsallaştırıldığını ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik olarak çalışmanın birinci kısmında, KOBİ kavramı ve önemi, kriz kavramı ve kapsamı, krizler ve KOBİ ilişkisi, kriz yönetimi ve kriz yönetiminde uygulanan çalışmalar ile ilgili kavramlar ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise, K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapılıp

yapmadıkları, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğuna ilişkin araştırma sonuçları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

KOBİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Ekonomik ve sosyal sistemi, esnek, dinamik ve değişebilen yapılarıyla olumlu yönde etkileyen KOBİ'ler için farklı tanımlar yapılabilmektedir. AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. Yeni tanıma göre; 250'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir (Güney ve Akbal, 2008: 152). Buna göre, 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler, çok küçük işletme, 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 Milyon EURO'yu aşmayan veya yıllık bilançosu 5 Milyon EURO'nun altında olan işletmeler küçük ölçekli işletme, Orta ölçekli işletme ise, 50-250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon EURO'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon EURO'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır (Uslu ve Yalçın, 2002: 32). Türkiye'de ise bu tanıma bağlı olarak, KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini, küçük ölçekli işletme; 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır. Müftüoğlu ve Durukan'ın (2004) Türkiye koşullarını göz önünde bulundurarak önerdikleri KOBİ tanımı ise; 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük işletme, 10 ile 49 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük ve 50-199 arası işçi çalıştıran işletmeler ise, orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Soysal ve diğerleri, 2003: 215; Döm, 2006: 68).

Günümüzde ekonomik alanda büyük işletmelerin hâkimiyeti önemli oranda sürse de, KOBİ'lerin hala şehirler, devletler ve ülkeler için oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür (Runyan, 2006: 14). Çünkü KOBİ'lerin, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlendikleri bilinen bir gerçektir (Soysal ve diğerleri, 2003: 215). Diğer taraftan KOBİ'ler, değişikliklere ve yeniliklere karşı gösterdikleri esneklik sayesinde teknolojik gelişmelerin ana kaynağı durumunda olup, kriz dönemlerini de büyük işletmelere oranla daha kolay atlatabilmektedirler. AB Komisyonunda KOBİ'lerden sorumlu Genel Müdürlük KOBİ'leri; asıl amaçlarının, mevcut işletmelerin geliştirilmesi ile birlikte yeni işletmelerin kurulmasını desteklemek ve kolaylaştırmak olarak ifade etmiştir (Ören, 2003: 107). Türkiye açısından KOBİ'lerin önemine bakıldığında, Türkiye'de toplam işletmelerin %98'ini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın da %56.3'ünü oluşturmaktadır. KOBİ'lerin toplam yatırım içindeki payı %26.5 iken, katma değer içindeki payı ise %38 olarak gerçekleşmiştir (Bulut ve diğerleri, 2006: 152). Bu anlamda KOBİ'lerin ulusal ekonominin önemli bir bölümüne sahip olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bir ülkedeki rekabetin yerleşmesi, sürdürülmesi ve ekonominin durgunluktan kurtarılması, ekonomik canlılığın lokomotifi olan KOBİ'lerin önemsenerek desteklenmesi ile mümkündür.

KRİZ KAVRAMI VE KAPSAMI

Kriz tanımı itibarıyla “anı” olarak veya “kendini hissettirecek” ortaya çıksa da genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder (Bayazit ve diğerleri, 2003: 365). Bir diğer tanıma göre ise kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 208). Örgütsel açıdan ise kriz, örgütün temel amaç ve ilkeleri, değerleri ve yapısını etkileyen, işletmede huzursuzluk, korku ve panik yaratan (Zehir ve diğerleri, 2003: 394), varlığı ile karar verme birimlerini şaşırtan ve kararsızlığa sürükleyen (Irvine, 1987: 37), örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek onun yok olmasına neden olan (Deniz ve Sağlam, 2007: 157), acil ve olumlu tedbirlerle zamanında ortadan kaldırılabilecek plansız bir gerilim süreci olarak tanımlanabilir. Krizin bugün işletmeler için kaçınılmaz bir gerçek olduğu ve düzenli iş faaliyetlerinden ayrılmayacağı ifade edilebilir (Elsabbagh ve diğerleri, 2004: 112). Bu anlamda yaşanan krizlerin kaçınılmaz olarak işletmelerin özellikle finansal yapısı ve ünü üzerinde olumsuz etki oluşturabildiği söylenebilir (Mitroff, 1987: 283). Brewton (1987), işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanının verimsiz kullanma, işgörenin moralinde ve desteğinde bir zayıflama varsa, bir kriz durumundan söz edilebileceğini ifade ediyor (Murat ve Mısırlı, 2005: 3).

İşletmelerin krize girmesinde etkili olan faktörler, dış çevre ve iç çevre olarak iki grupta incelenebilir. Dış çevre faktörleri; toplumsal ve kültürel sorunlar, yasal yapı, politik müdahale, toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının değişmesi (Deniz ve Sağlam, 2007: 158), teknolojik yenilikler, rekabet koşullarındaki değişiklikler (Ataman, 2002: 243), ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar (Titiz ve Çarıkcı, 2001: 205), doğal felaketler ve uluslararası çevre (Akgemci ve Güleş, 2009: 210-212) olarak sıralanabilir. İç çevre faktörleri ise; İşletmenin büyüklüğü, işin özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası (Murat ve Mısırlı, 2005: 4), tepe yöneticilerin yetersizlikleri, karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren ve işgören arasında iletişim kopuklukları, amaçların yeterince belirgin olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, aşırı iş yükü (Deniz ve Sağlam, 2007: 159), çalışanlara kriz konusunda gerekli motivasyonun sağlanamaması (Nelson, 1999: 93), katı bürokratik yapı (Koçel, 2005:395) ve esnek olmayan üretim sistemleri olarak sıralanabilir (Özdevecioğlu, 2002: 94). Mitroff ve Pearson (1993) ise örgütsel kriz faktörlerini 5 gruba ayırarak bunları; teknoloji, örgütsel yapı, insan faktörleri, örgütsel kültür ve üst yönetimin psikolojisi olarak sıralamışlardır (Hutchins ve Wang, 2008: 315). Elsubbaugh ve diğerleri (2004) ise krizi, insanların, örgütsel yapıların, ekonomilerin, teknolojinin veya doğal felaketlerin hızlandırabileceğine işaret ederek, krizle insan yaşamı ve kaynakların her ikisinin yoğun bir şekilde kaybedileceğini belirtmektedirler (Elsubbaugh ve diğerleri, 2004: 112).

İşletmelerde genel anlamda beş tür krizden bahsetmek mümkündür. Bunlar şu şekilde belirtilebilir (Deniz ve Sağlam, 2007: 159-160): Dışsal ekonomik saldırılar (boykotlar, gasp ve rüşvet vb.); dışsal bilgiye dayalı saldırılar (gizli bilgilerin çalınması, dedikodular); işin durması; psikopatoloji (sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz, ürüne hasar verme) ve insan kaynakları faktörleri (çalışanların düşük morali, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar vb.). İşletmelerde kendisini gösteren bu krizlerin, işletmelerde izlediği süreç ise şu şekilde bir seyir izleyebilmektedir (Haşit, 2003: 352; Dinçer, 2003: 396): Krizin ilk aşamalarını görememe olarak kendini gösteren örgütsel körelme aşaması; işletmede değişiklik ihtiyacı olmasına rağmen herhangi bir tedbir alınmaması olarak kendini gösteren, hareketsizlik aşaması; önlem alındığı halde, alınan önlemin doğru olmaması olarak adlandırılan hatalı önlem aşaması ve dağılma aşaması, kriz durumu ya da krizden çıkış aşaması. Bununla birlikte bir işletme yukarıda adı geçen süreçlerden geçmeden de kendisini kriz ortamında bulabilecektir (Akgemci ve Güleş, 2009: 217).

İşletmelerde yaşanan krizlerin sonuçları incelendiğinde; ortakların güvenlerinin zedelenmesi, satışlarda düşüşler yaşanması, kârın ve kârlılığın olumsuz etkilenmesi, verimliliğin azalması, prestij kayıplarının olması, dış dünya ile ilişkilerin bozulması (Özdevecioğlu, 2002: 94), yönetim kararlarının merkezileşmesi, uyum yeteneğinin azalması, gerilimin artması (Dinçer, 2003: 284; İlker ve Çarıkcı, 2001: 205), stres düzeyinin artması, örgüt içi iletişimin bozulması, çalışanlarda motivasyon eksikliğinin oluşması (Çelik ve Özdevecioğlu, 2002: 59-60), karar sürecinin bozulması ve örgütsel küçülme eğiliminin ortaya çıkması (Zehir ve diğerleri, 2003: 397) gibi faktörleri saymak mümkündür.

KOBİ'LER VE KRİZ

Günümüzde yaşanan hızlı globalleşme olgusu ile beraber ekonomik, sosyal ve teknolojik alandaki gelişme ve değişimler, ulusal ve uluslar arası faaliyet gösteren ekonomik birimlerin yapılarının ve stratejilerinin derinden etkilenmesine neden olmuştur. Böyle bir durum diğer işletmeler kadar ülke ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler için yeni fırsatlar kadar yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunun en somut sonucu ise işletmelerin rekabet gücünü derinden etkileyen krizlerdir. Herhangi bir felaket durumunda büyük örgütler kadar KOBİ'lerinde bundan etkilendiğini söylemek mümkündür. Özellikle yaşanan yoğun rekabet ortamı, normal ekonomik şartlar altında iş başarısızlık oranının oldukça yüksek olması, finansal kaynakların yetersizliği KOBİ'lerin ekonomik faaliyetlerini engelleyen önemli faktörlerdir (Runyan, 2006: 13). Kriz literatüründe, olumlu gelişmelerin bir anahtarı olarak, kriz planlaması oldukça önemli bir konudur. Yani örgütlerin krizi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri, krizden önce yapabilecekleri planlamanın tipine bağlıdır (Quarantelli, 1988: 378). Fakat mevcut literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, KOBİ'ler tarafından biçimsel kriz planlamasının çok az yapıldığı gözükmektedir (Runyan, 2006: 14). Yani KOBİ'ler, uzun vadeli planlar yapmamakta, planlama uzmanı istihdam etmemekte ve işletme sahibi ve ortaklar tarafından yapılan planlarda istatistikî metotlardan çok sezgi ve öngörüler dikkate alınmaktadır (Erdoğan ve diğerleri, 2006: 36-37). Diğer

tarafından KOBİ'lerin örgüt yapılarının dağınıklığı, profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamasının olmamasından kaynaklanan koordinasyon ve kontrol sorunları yaşamaları, kriz sürecinden daha olumsuz etkilenmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında çevresel belirsizliklerin giderek artması ve kontrol edilemez hale gelmesi de KOBİ'lerin krizlerden büyük işletmelere göre çok daha fazla etkilendiği konuların başında gelmektedir.

Bu bağlamda ülke ekonomilerinde yaşanan durgunluk, enflasyon ve istikrarsızlık gibi olumsuzlukların yanı sıra, izlenen değişken ekonomik tedbirler sonucunda, KOBİ'lerin bir kısmı yaşam mücadelesini sürdürmeye çalışırken, maalesef bir kısmı da ekonomik hayattan çekilmek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla kriz yönetimi konusunda KOBİ'lerin geleneksel yönetim tarzlarının dışında onların daha rasyonel davranabilmelerine yardımcı olan (Titiz ve Çarıkçı, 2001: 207), ekonomide yaşanan gelişme ve değişimleri iyi analiz eden bir yönetim anlayışına, yapısına ve sürecine sahip olmaları gerekmektedir.

ÖRGÜTSEL KRİZ YÖNETİMİ

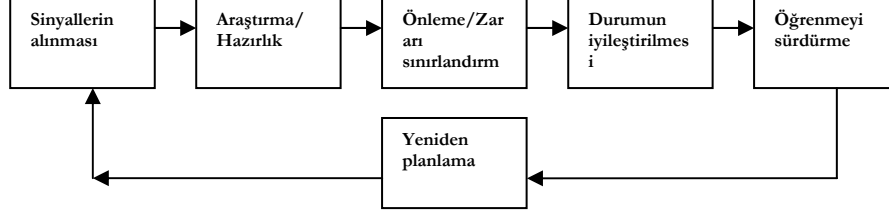
Kriz yönetimi, krizin işletmeye olan potansiyel zararını minimize etmeye ve durumun kontrol altına alınmasına yardımcı olan bir fonksiyon olup, krizden elde edilebilecek fırsatlardan yararlanmayı da içeren faaliyetler bütünüdür (Mitroff, 1987: 285; Pheng ve Ho, 1999). Pearson ve Clair (1998) kriz yönetimini, işletmenin normal faaliyetlerini sürdürmesini sağlayarak, paydaşlarının kayıplarını minimize etmesi çerçevesinde yürüttüğü sistematik bir süreç olarak tanımlamışlardır (Pearson ve Clair, 1998: 63). Örgütlerde kriz yönetimi uygulamalarının temel hedefi, örgütün tüm kademelerinde özgüvenin sağlanması; krizin örgütün bütününe olumsuz etkilemesinin, örgüt ikliminin bozulmasının ve çözülmesinin önüne geçmektir (Irvine, 1987: 43). Kriz yönetiminin diğer hedefleri ise, krizleri önceden sezerek, bunların türlerini ayırt edebilmek, bunlara karşı önlemler alabilmek, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenerek mümkün olan en kısa sürede örgütsel yeniden yapılanmayı sağlamak olarak sıralanabilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 221).

Örgütlerde krizi aşmak için genelde üç süreç yönetiminin kullanıldığı gözlenmektedir. Bunlardan ilki krizden önce, ikincisi kriz anında ve son süreç ise kriz sonrası işletme yönetimidir. Kriz öncesi süreçte işletme yönetiminin amacı, kriz koşullarına gelmeden önce krizin gelmekte olduğunu algılayabilmek ve kriz koşullarını başarı yönünde kullanabilmektir. Kriz anı olarak ifade edilen dönemde kriz yönetimi, olası kriz durumunu önceden tahmin ederek kriz ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alma ve krizden kaçınma yollarını belirleme aşamasıdır. Krizin sona ermesi ile de kriz sonrası dönem başlar. İşletme bu aşamada değişime uygun çözümler bularak, faaliyet ve stratejilerine yeni bir boyut kazandırır (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 366-377).

Literatürde yukarıda ifade edilen üç süreç yönetimi kapsamında kriz yönetimini inceleyen süreç ve modellere rastlamak mümkündür. Bu kapsamda Augustine (2000) kriz yönetimini altı aşamada incelemektedir. Bunlar: Krizden kaçmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak sıralanabilir (Zehir ve diğerleri, 2000:397-398) . Pheng ve Ho (1999) kriz yönetimini; işaretlerin farkına varılması, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme olarak beş aşamada incelemiştir (Pheng ve Ho, 1999). Heat (1998), kriz yönetimini beş grup altında toplamıştır. Bunlar: Kriz durumunun ortaya çıkmasını engelleme ve krizin etkilerini minimize etme, kriz durumları ortaya çıkmadan önce yanıt ve iyileştirme, kriz ortaya çıktığında krizin başlangıç sürecine odaklanma, kriz tehdidi durumu etkilemeye başladığında, krizin etkileriyle ilgilenme ve krizden sonra, iyileştirme ve restorasyon programları olarak sıralanabilir (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 366). Örnek ve Aydın (2006) ise kriz yönetimini; krizin oluşum süreci ve önceden önleme çalışmaları, planlama, kriz başlangıcı ve kriz dönemi olmak üzere dört aşamada ele almışlardır (Örnek ve Aydın, 2006: 57-58). Pearson ve Mitroff (1993) ise kriz yönetimini altı aşamada incelemiştir. Bunlar: İşaretlerin belirlenmesi, araştırma ve hazırlık, önleme-zararı sınırlandırma, durumun iyileştirilmesi, öğrenmeyi sürdürme ve yeniden planlama olarak sıralanabilir (Hutchins ve Wang, 2008: 316-317). Kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamaları, kriz yönetiminde “proaktif” özellikler gösterir. Eğer uygun bir şekilde uygulanır ve başarılı olunursa, bu faaliyetler ilk zamanda birçok krizi önleyebilir. Sonraki aşamalar olan, önleme, zararı sınırlandırma ve iyileştirme daha çok “reaktif” özellikler taşımaktadır. Öğrenme aşaması ise “interaktif” bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu aşama ya krizin yokluğunda kriz

yönetim planının bir parçası olarak ya da kriz deneyimlerinin bir sonucu olarak kendini gösterir (Elsabbagh ve diğerleri, 2004: 113).

Aşağıda şekil 1'de Pearson ve Mitroff (1993)'un geliştirmiş olduğu kriz yönetim modeli sunulmuştur. Bu model temel alınarak yukarıda ifade edilen kriz yönetim aşamaları açıklanmaya çalışılacaktır.



Şekil 1. Kriz Yönetim Modeli

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

Modelin ilk aşaması olan ve **kriz öncesi kriz yönetim çalışmalarını** içeren **sinyallerin alınması (farkına varma) aşaması**, küçük fakat bir örgütsel durumda ortaya çıkabilecek krizlerin farkına varmada önemli bir göstergedir. Kriz anında durumu doğru olarak algılamak ve teşhis etmek için işletmelerde *erken uyarı sistemleri* kurularak kriz sinyalleri hızlı ve doğru bir şekilde alınır (Akgemci ve Güleş, 2009: 224). Kriz sinyalleri işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki gruba ayrılır. İşletme içi sinyaller; yönetim yetersizliği, karar vermede aksaklıklar, iletişim bozukluğu vb.; işletme dışı sinyaller ise; ekonomik, psikolojik, teknolojik, yasal sinyaller ve afetler olarak sayılabilir (Bayazıt, 2003:366-377). Modelin ikinci aşaması olan ve yine **kriz öncesi kriz yönetim çalışmaları** içerisinde yer alan **krize hazırlık**, hayali krizler için çeşitli senaryolar ve hareket tarzları oluşturmayı ve herkes rolüne alışana kadar onları test etmeyi içerir (Deniz ve Sağlam, 2007: 161). Başka bir ifade ile örgütü, onun bir kriz durumunu, bilgi isteyen önemli personeli ve kaynakları yönetebilmesi için hazırlayan sistematik planlamayı içerir. Bu sistematik planlamada kriz yönetim planlaması oldukça önemlidir (Quarantelli, 1988: 378). *Kriz yönetim planlaması*, kriz anında, işletme yönetiminde krizin boyutlarını belirlemek ve bu amaca yönelik krizin etki değerini analiz etmek için işletmeye önemli katkılar sağlar (Bayazıt ve diğerleri, 2003: 369). Bu şekilde bir taraftan gelecekte ortaya çıkabilecek benzer krizlere hazırlık yapılırken diğer taraftan kriz durumlarında kullanılacak acil eylem planlarının oluşturulması mümkün olacaktır (Akgemci ve Güleş, 2009: 220). Kriz yönetim planları sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır (Rosenthal ve Pijenburg, 1991: 101). Kriz planı için öncelikle mevcut durum (iç ve dış koşullar) iyi analiz edilmeli, buna göre "durum saptaması" yapılarak örgütün mevcut durum karşısında güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır (Tutar, 2004: 100). Krizi yönetmek için hazırlık aşamasında uygulamaya aktarılacak planları şu şekilde sıralamak mümkündür: Kriz yönetim ekipleri, kriz iletişimi, eğitim ve işletme sürekli planlaması (Hutchins ve Wang, 2008: 316-317). Diğer planlar ise; kriz merkezi oluşturmak, eylem planları yapmak, iletişim olanaklarının yeterli düzeyde tutulması ve bunların işleyişinin önceden test edilmesi olarak sıralanabilir (Zehir ve diğerleri, 2003: 397). İçeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun, örgütte bir kriz planının olması demek, o kurumun yönetiminin "krizi yönetmeye" kararlı olduğunu gösterir (Tutar, 2004. 100).

Kriz yönetim ekipleri, işletmenin başlıca tüm taraflarını temsil eden, görevler arası fonksiyona sahip ve örgütte kriz planlamasını ve koordinasyonunu sağlayan kişilerden oluşan sürekli gruplar olarak tanımlanmaktadır (Hutchins ve Wang, 2008: 317). Bu takımlar işletmenin karşılaşabileceği potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak amacıyla görev yapmaktadırlar (Murat ve Mısırlı, 2005: 9). Kriz yönetim ekiplerinin başlıca görevleri; yöneticilere krizleri tanıma ve uygun önlemleri alma yeteneği vermek, yöneticilere krizi en optimum şekilde yönetebilme yeteneği kazandırmak, işletmelerin krize girmemeleri için strateji ve plan geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmak ve krizin bulunduğu safha konusunda yöneticileri bilgilendirmek olarak sıralanabilir (Rosenthal ve Pijenburg, 1991: 105). *Kriz iletişimi*, iç ve dış kaynaklarla bilgi paylaşımı sağlayarak örgütsel kararları desteklemek, kriz yönetim takımının karar vermesi için ve paydaşlara devam eden kriz olaylarını nakletmek için kullanılan bir süreçtir (Hale ve diğerleri, 2005:114). *Kriz eğitimi, alıştırmalar ve simülasyonlar*, krizin farkında olmayı ve ona hazırlanmayı içeren kişisel, grupsal ve örgütsel egzersizlerdir. Kriz egzersizlerinin faydaları; kriz eğitim planının etkinliğini test eder,

değerlendirme amaçları için eğitim içeriğinin özetlenmesi ve geliştirilmesini sağlar ve acil destek personelinin ihtiyaç duyduğu telefon numaralarını (polis, itfaiye, sağlık vb.) sağlar. *İşletme sürekliliği planlaması*, yazılı dokümanlardır ve bir kriz durumunda ve sonrasında örgütün operasyonları nasıl yapacağını belirtir (Hutchins ve Wang, 2008: 317).

Kriz yönetimi için *taktikler*, kriz yönetim ekibi tarafından belirlenir ve kriz yönetim ekibi, her kriz durumunun taktiksel gerekliliklerini karşılamak için eğitilir. Kriz süresince, kriz yönetim ekibinin faaliyetlerini bir merkezden yürütmek amacıyla, “acil bilgi merkezi” veya “olağanüstü kriz kontrol merkezi”nin oluşturulması gerekmektedir (Tutar, 2004: 105).

Kriz yönetim modelinin üçüncü aşaması olan ve **kriz anı kriz yönetim çalışmalarını** kapsayan **önleme ve zararı sınırlandırma**, ileri düzeyde gerginlik ve kayıpları önlemede kriz sonuçlarının etkilerini sınırlandırmayı içermektedir. Bu şekildeki faaliyetler, örgütün krizin sonuçları ile nasıl baş edeceği ve kaynakların ve yatırımların güvenliğini nasıl sağlayacağı konusunda iç ve dış paydaşlarla iletişim kurmayı, politika geliştirmeyi ve uygulamayı içerir. Dördüncü aşama olan **durumun iyileştirilmesi** aşamasında, örgütler normal işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde rol oynayacak prosedürleri başlatırlar. İyileştirme çabaları, uzun ve kısa dönem işletmenin devam eden iyileştirme planlarını kapsar ve örgütün tekrar kârlı bir işe başlayacağı konusunda paydaşlara güvence verir. Kriz yönetim modelinin son iki aşaması olan ve **kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları** kapsamı içerisinde değerlendirilen **öğrenmeyi sürdürme** ve **yeniden planlama**, kriz sisteminin yeniden yapılandırılmasında gerekli olan bilgi kapsamında örgütsel öğrenmeyi ve kullanmayı artırma üzerine odaklanmıştır. Modeli doğrulama adına son aşama, sisteme giren verileri karşılayacak ve dairesel ve tekrarlanan süreçle ileriki değişimlerde kullanılmak üzere yeni bilgiler oluşturacaktır. Bu aşama, kriz deneyimlerinin önemli yansımalarını, merkezi ve merkezi olmayan sistem süreçleri üzerindeki etkisini ve örgütün kriz yönetim uygulamalarını geliştirmede davranışların ve sistemlerin uyumunu kapsar (Hutchins ve Wang, 2008: 318). Dolayısıyla bu aşamada bir durum analizi yaparak gerekiyorsa yeniden yapılanmayı göze alan işletmeler varolan krizi en az zararla atlattıkları gibi olası krizlere karşı da hazırlıklı olurlar. Bu aşamada yeniden yapılanma çerçevesinde yönetim tarafından işletmenin küçülme planı da devreye sokulabilir. Bu anlamda küçülme planı, tüm ilgililerin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Plansız bir küçülme, örgüt yönetiminin çalışanların, müşterilerin ve medyanın gözünde beceriksiz ve kötü niyetli görünmesine neden olabilir. İşletmede küçülme kararının alınması ve uygulanması sürecinin her aşamasında örgüt yönetiminin çalışanlara açık, dürüst ve ilgili davranması, küçülmenin başarısını belirleyen en önemli faktördür (Tutar, 2004: 169).

Örgütlerde **kriz yönetiminde izlenecek stratejiler** de krizden en az etkilenmek ve krizi bir fırsat olarak değerlendirebilmek açısından oldukça önemlidir. Kash ve Darling (1998), kriz yönetimi stratejisinde kullanılacak belli başlı dört teknikten bahsetmektedir. Buna göre; örgütün gelecekte yeni durumlara uyum sağlamasını gerçekleştirecek bir *stratejik tahmin planlaması* yapılmalıdır. İşletmede olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif bir plan olan *olasılık planlaması* dikkate alınmalıdır. İşletmenin dışsal çevresindeki eğilimlerdeki gelişmelerin işletmede karar verenleri tetikte tutacak şekilde etkilemesini sağlayacak *sorun analizi* yapılmalıdır. İşletme ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada ya da engellemede *senaryo analizi* yapılmalıdır (Murat ve Mısırlı, 2005: 8-9). Baltaş (2002) ise krizde etkin yönetimin dört boyutunu belirlemiştir. Bunlar (Baltaş, 2002: 22): (1) Stratejik yönetim, (2) Teknik ve yapısal yönetim, (3) İletişimin yönetimi ve (4) Piskolojik ve kültürel öğelerin yönetimi olarak sayılabilir. Augustine ise kriz stratejilerini; krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizi saptamak, krizi dondurmamak, krizi çözmek ve krizden yarar sağlamak olarak sıralamıştır (Tutar, 2004: 91).

KOBİLER KRİZ YÖNETİMİNİ KURUMSALLAŞTIRMADA NE KADAR BAŞARILI?: K.MARAŞ'TA TEKSTİL SEKTÖRÜNDEKİ KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, 1990'lı yıllardan günümüze gerek ulusal ve gerekse uluslar arası kaynaklı ortaya çıkan ve kronik hale gelen krizler karşısında, K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmaya yönelik bir çalışma yapıp yapmadıklarını, eğer yapıyorlarsa bu çalışmaların türü ve özellikleri ve düzeyinin ne olduğu sorularına yanıt bulmaktır.

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı

Yapılan araştırma kapsamına K.Maraş'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren, K.Maraş Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı ve KOBİ kriterlerine uyan toplam 358 işletme alınmıştır (www.kmtso.org.tr, 2009). Araştırma kapsamına alınan 358 KOBİ niteliğine sahip işletmeler araştırmanın ana kümesini oluşturmaktadır. Gerek zaman ve gerekse finansal zorluklar nedeniyle ana kümeyi oluşturan işletmeler arasından tesadüfî örnekleme ile toplam 60 işletmeden oluşan bir örneklem grubu belirlenmiştir. Fakat 15 işletme çeşitli nedenlerden dolayı anket formunu cevaplandırmak istemediğinden araştırma 45 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı kapsamında, Müftüoğlu ve Durukan'ın (2004) Türkiye koşullarını göz önünde bulundurarak önerdikleri KOBİ tanımı esas alınmıştır. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları bir diğer önemli sınırlılık olarak görülebilir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise, araştırmaya kaynaklık eden yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Anket ve Yöntem

Araştırmada, veri toplama yöntemlerinden anket metodu kullanılmıştır. Anket çalışması, kriz yönetimi ile ilgili çalışmalarda önemli rol oynayacağı düşünülen işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada genelde bu konuyla ilgili araştırmalarda (Deniz ve Sağlam, 2007; Murat ve Mısırlı, 2005; Haşit, 2003) kullanılan ve geliştirilen anket temel alınmıştır. Bu anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmada tekrar faktör analizi sonucunda ulaşılan yapıya bağlı olarak değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplama sonucu tüm güvenilirliklerin literatürde kabul edilen 0.70'in üzerinde olduğu bulunmuştur. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm; ankete cevap veren yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru ve araştırma kapsamındaki işletmeleri tanımlayıcı 3 soru olmak üzere toplam 9 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm, işletmelerin kriz yönetimi ve kurumsallaştırılması ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilere işletmelerinde krizi tanımlayıcı toplam 5 soru yöneltilmiştir.

Anketi oluşturan ve işletmelerde uygulanan kriz yönetim çalışmaları ve bunların düzeyini belirlemeye yönelik Likert tipi toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Faktör analizi ile değişkenler 3 faktöre yüklenmiştir. Yapılan faktör analizi ile işletmelerde kriz yönetimi çalışmalarının unsurları; kriz öncesi yönetim çalışmaları, kriz anında yönetim çalışmaları ve kriz sonrası yönetim çalışmaları olarak ortaya konmuştur. Kriz öncesi çalışmalar 12 önermeden oluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Kriz öncesi çalışmalar anketinin güvenilirliği 0,8321'dir. Kriz anında yönetim uygulamaları 10 soru ile ölçülmüştür ve güvenilirliği 0,7456 olarak bulunmuştur. Kriz sonrası yönetim çalışmaları ise 4 soru ile ölçülmüş ve güvenilirliği 0,7685 olarak belirlenmiştir. Kriz yönetim çalışmaları ile ilgili anket soruları 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüş ve cevaplandırıcılardan 5 (kesinlikle uygulanmakta) olmak üzere ve 1 (kesinlikle uygulanmamakta) olmak üzere kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Anket sonuçlarının analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada yüzde ve ortalama analizleri yapılmıştır. Test değeri olarak ortanca 3 dikkate alınmıştır.

Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada dikkate alınan değişkenler aşağıda sıralanmıştır.

Bağımsız Değişkenler: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ işletmeleri.

Bağımlı Değişkenler: Kriz öncesi kriz yönetim çalışmaları kapsamında (Deniz ve Sağlam, 2007: 166-172; Haşit, 2003: 356-360; Murat ve Mısırlı, 2003: 11-17); Kriz rehberi (eylem planı, sloganlar, telefon rehberi), kriz yönetim ekibi, kriz hazırlık eğitimi, bilimsel çevre analizi, krizin yazılı tanımı, strateji ve taktik geliştirme, her şeyin test edilmesi, acil bilgi merkezi, krize karşı erken uyarı sistemi, çalışanlara kriz yönetimi ile ilgili temel bilgilerin verilmesi, çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak uyarılması ve çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması sayılabilir. Kriz anında kriz yönetim çalışmaları kapsamında; yönetim tarzında değişiklik, moral desteği ve motivasyonu, krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma, halkla ilişkiler, örgüt içi etkin iletişim, yeni pazar araştırması (ihracat), işten çıkarma, çalışma sürelerini kısaltma, ücretsiz izin verme ve ücretli izin sıralanabilir. Kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları kapsamında ise; kriz sonrası durum analizi, faaliyet ölçeği geliştirme, yeniden yapılanma ve küçülme olarak belirtilebilir.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi çalışmalarının yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa bu çalışmaların türü ve düzeyinin ne olduğuna yönelik varsayımlar test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada test edilen hipotezler “kabul” ve “red” bağlamında alternatif hipotezlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

H1: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi çalışmalarının yapıldığı söylenebilir. Bu hipotezin alt hipotezleri ise şu şekilde sıralanabilir:

H1a: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi kapsamında kriz öncesi çalışmaların yapıldığı söylenebilir.

H1b: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi kapsamında kriz anı kriz yönetim çalışmalarının yapıldığı ifade edilebilir.

H1c: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi kapsamında kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarının yapıldığı ifade edilebilir.

Araştırma Bulguları

Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmeler İle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler

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

Araştırma kapsamındaki yöneticilerinin demografik bilgileri kapsamında cinsiyetleri ile ilgili bulgulara bakıldığında; %91,1'inin erkek, %8,9'unun ise kadın olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin yaş aralıkları incelendiğinde ise; % 51.1 gibi önemli bir oranının 36-45 yaş aralığında olduğu bunu % 22.2'ser ile 26-35 ve 46 ve üzeri yaş gruplarının takip ettiği ve 18-25 yaş grubunun ise araştırmada % 4.4 ile temsil edildiği belirlenmiştir. Araştırmada yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında; % 66.7 gibi önemli bir çoğunluğunun evli olduğu, % 26.7'sinin bekâr olduğu, % 6.6'sının ise boşanmış olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 84.4 gibi büyük bir oranının fakülte mezunu olduğu bulgulanmıştır. Bunu % 11.1 ile önlisans ve % 4.4 ile yüksek lisans izlediği belirlenmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; % 64.4'ünün 10 yıl ve daha fazla, % 31.1'inin 6-9 yıl arası ve % 4.4'ünün ise 2-5 yıl arasında çalıştıkları bulgulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmeleri tanımlama kapsamında işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde; % 46.7'sinin 16-20 yıl arası, % 37.8'inin 11-15 yıl arası, %11.1'inin 6-10 yıl arası ve % 4.4'ünün ise 21 yıldan daha fazla bir süredir faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir. İşletmelerin hukuki türlerine bakıldığında ise % 93.3 gibi önemli bir oranının anonim şirket ve % 6.7'sinin ise limited şirket statüsünde oldukları belirlenmiştir.

İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Bilgiler

Araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerine, “kriz” kavramından ne anladıkları ile ilgili 6 seçenekli kapalı uçlu bir soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin % 80 gibi önemli bir oranı krizi, işletmenin satış yapamayacağı, üretimi kısacağı ve işçi çıkaracağı olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 8.9'u krizi sıkıntılı günlerin yakın olduğu, % 6.7'si işletmenin nakit sıkıntısına düşeceği ve % 4.4'ü ise yeni fırsatların ortaya çıkacağı anlamına geldiği şeklinde değerlendirmişlerdir. Bu bulgular dikkate alındığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun krizi, işletmenin faaliyetlerini olumsuz olarak etkileyecek bir gelişme olarak gördükleri sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuç, Murat ve Mısırlı'nın (2005) Çaycuma'daki 50 KOBİ üzerinde yapmış oldukları kriz araştırmasındaki; yöneticilerin %95'inin kriz kelimesini genellikle yaşanacak olumsuzluklar olarak algıladıkları şeklindeki bulguyu da destekler niteliktedir. Dolayısıyla bu sonuçlar, yöneticilerin kriz ile ilgili kendi kişisel görüşleri olsa da örgütsel anlamda işletmelerinde stratejik karar noktasında etkili kişiler olduklarından işletmelerinin krize bakış açılarını da yansıttıkları söylenebilir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise, anketi cevaplayan yöneticilerin bütünü işletmelerinin son on yılda bir kriz dönemi yaşadığı şeklindeki ifadeleri olmuştur. Bu anlamda gerek örgütsel gerekse çevresel anlamda işletmelerin bir kriz dönemi yaşadıkları söylenebilir. Dolayısıyla işletmelerin krizin işletmeye, onun politikalarına nasıl ve ne şekilde yansıtacağı ve bu konuda ne tür tedbirler alınması gerektiği konusunda az ya da çok bilgi sahibi oldukları ifade edilebilir. Araştırmada işletmelerin yaşadıkları krizlerin temel kaynağının ne olduğu ile ilgili bilgiler de incelenmiştir. Buna göre işletmelerin kriz dönemi yaşamasında etkili olan en önemli faktörün % 37.8 ile kriz öncesi kredi alınmış olması olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Bunu % 24.4 ile nakitle çalışma eğilimi; % 20 ile yönetici yetersizliği, % 9.8 ile planlama yetersizliği ve % 8 ile teknoloji yetersizliğinin izlediği belirlenmiştir. Bu bulgular değerlendirildiğinde işletmelerin önemli bir çoğunluğunun (yaklaşık %60) kriz yaşamada finansal plansızlıkların yani ekonomik faktörlerin yattığı belirtilebilir. Bu sonuç Haşit 'in (2003) Türkiye'de ilk 500'e giren sanayi işletmelerinden 60 işletmede yapmış olduğu araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir.

Araştırmada K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin kriz yönetimini kurumsallaştırmada ne kadar başarılı olduğuna yönelik hipotezler de test edilmiştir. Bu amaçla geliştirilen hipotezler elde edilen veriler kapsamında aritmetik ortalama, frekans ve yüzde dağılımı analizine tabi tutularak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

H1: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi çalışmalarının yapıldığı söylenebilir. Bu hipotezin sonuçları tablo 1'de verilmiştir.

Tablo. 1. Kriz Yönetim Çalışmaları

Kriz Yönetim Çalışması	Ort. St.h	Kesinlik Yapılmamakta(1) Fre. %	Yapılmamakta(2) Fre. %	Bazen Yapılmamakta(3) Fre. %	Yapılmakta(4) Fre. %	Kesinlikle yapılmakta (5) Fre. %	TOPLAM Fre. %
Kriz Yönetim Çalışması	3.80 0.59	- -	- -	13 28.9	28 62.2	4 8.9	45 100

Not: (i) N=45; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle yapılmamakta, 5=kesinlikle yapılmakta anlamındadır.

Yukarıda tablo 1'in bulgularına bakıldığında, yöneticilerin % 62.2'si işletmelerinde kriz yönetim çalışması yapıldığını, % 28.9'u bazen yapıldığını ve % 8.9'u ise kesinlikle yapıldığını belirtmiştir. Bu bulgular işletmelerin kriz yönetim çalışması kesinlikle yapılmakta ve yapılmakta çerçevesinde değerlendirildiğinde yaklaşık %71 gibi bir çoğunluğun (3.80) çıktığı belirlenmiş, yine kriz yönetim çalışmasını bazen yapanların oranının da azımsanmayacak bir düzeyde (yaklaşık %29) olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz yönetim çalışması yapmayan işletme olmadığı belirlenmiştir. Buna göre Ho hipotezi red edilerek, işletmelerin hemen hemen bütününde kriz yönetim çalışması yapıldığı yönündeki hipotez (H1) kabul edilmiş olacaktır.

Araştırma kapsamında işletme yöneticilerine "kriz yönetim çalışmasını ne zaman yaptıkları?" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Yani işletmelerin kriz yönetiminde "reaktif mi?" yoksa "proaktif mi" bir strateji izledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre yöneticilerin % 93.3 gibi büyük bir oranı kriz yönetimini kriz geldikten sonra uyguladıklarını belirtmişlerdir. % 6.7'lik bir grup ise sürekli bir kriz yönetim çalışması içinde olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgulara göre araştırma kapsamındaki işletmelerin işletmeyi tehdit edecek olaylar işletmenin karşısına çıktıktan sonra kriz yönetimi kapsamında tedbirler alma yoluna gittikleri söylenebilir. Bu sonuç tablo 1'in bulguları ile de değerlendirildiğinde, işletmeler kriz yönetim çalışması yapmaktalar fakat bu çalışmalarını daha çok geleneksel yöntemler çerçevesinde ele almaktadırlar. Mitroff ve diğerleri (1996), reaktif kriz yönetiminin iş çevrelerinde yaygın olarak kullanıldığını ancak günümüz ortamında etkin olmadığını ve bunun yerine "proaktif kriz yönetimi"nin geçerli olduğunu belirtmişlerdir (Ural, 2003: 383). Bunun en önemli nedeni ise, proaktif kriz yönetimi ile işletme daha önce tedbirler alarak olası krizlerin etkilerini en aza indirmeyi başarabilmektedir.

Araştırmada test edilen diğer hipotezler ise H1 hipotezi kapsamında ele alınmıştır. Bu çerçevede kriz yönetim çalışmaları; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olmak üzere kendi içerisinde üç kısımda ele alınmıştır. Aşağıda kriz yönetim çalışmalarının tür ve düzeyini gösteren hipotezler test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada H1 hipotezi kapsamında test edilen ilk hipotez, **kriz öncesi** KOBİ'lerin kriz yönetim çalışması yapıp yamadıkları ile ilgilidir.

H1a: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerin kriz yönetimi kapsamında **kriz öncesi kriz yönetim çalışması** yapmaktadırlar. Bu hipotez ile ilgili bulgular aşağıda tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Kriz Öncesi Kriz Yönetim Çalışmaları

Kriz Öncesi Kriz Yönetim Çalışmaları	Ort. St.h	Kesinlik Uygulan mamakta(1) Fre. %	Uygulan Mamakta (2) Fre. %	Bazen Uygulan mamakta(3) Fre. %	Uygulan mamakta(4) Fre. %	Her zaman Uygulan mamakta (5) Fre. %	TOPLAM Fre. %
-Kriz Rehberi (eylem planı)	2.20 1.06	12 26.7	19 42.2	9 20	3 6.7	2 4.4	45 100
-Kriz Yönetim Ekibi	3.42 1.14	4 8.9	6 13.3	7 15.6	23 51.1	5 11.1	45 100
-Kriz Hazırlık Eğitimi	1.96 1.07	17 37.8	20 44.4	3 6.7	3 6.7	2 4.4	45 100
-Bilimsel Çevre Analizi	2.44 0.99	5 11.1	25 55.6	6 13.3	8 17.8	1 2.2	45 100
-Krizin yazılı tanımı	2.02 0.97	11 24.4	29 64.4	- -	3 6.7	2 4.4	45 100
-Strateji ve taktik geliştirme	3.36 1.03	3 6.7	4 8.9	17 37.8	16 35.6	5 11.1	45 100
-Her şeyin test edilmesi	3.33 0.98	2 4.4	6 13.3	16 35.6	17 37.8	4 8.9	45 100
-Acil Bilgi Merkezi	1.98 1.06	16 35.6	21 46.7	3 6.7	3 6.7	2 4.4	45 100
-Krizle Karşı Erken Uyarı Sist.	2.67 1.24	9 20	14 31.1	8 17.8	11 24.4	3 6.7	45 100
-Çalışanlara Kriz Yönetimi İle İlgili Temel Bilgilerin Verilm.	2.51 0.99	5 11.1	21 46.7	12 26.7	5 11.1	2 4.4	45 100
-Çalışanların Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Uyarılması	3.16 1.00	4 8.9	4 8.9	21 46.7	13 28.9	3 6.7	45 100
-Çalışanlara İş Güvenliği için Gerklı Uyarıların Yapılması	3.76 1.11	2 4.4	4 8.9	10 22.2	16 35.6	13 28.9	45 100

Not: (i) N=45; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle uygulanmamakta, 5=kesinlikle uygulanmakta anlamındadır.

Yukarıda tablo 2’de araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin kriz öncesi kriz yönetim çalışması ile ilgili bulgular sunulmuştur. Bu bulgulara bakıldığında, işletmelerin toplam on iki kriz öncesi yönetim çalışmasının sadece beşini işletmelerinde daha yoğun olarak kullandıkları ifade edilebilir. Bunlar; çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması (3.76), kriz yönetim ekibi oluşturma (3.42), strateji ve taktik geliştirme (3.36), her şeyin test edilmesi (3.33) ve çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak uyarılması (3.16) olarak sıralanabilir. Bu sonuç, Murat ve Mısırlı’nın (2005) Çaycuma’da 43 KOBİ üzerinde yaptıkları araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir. Buna göre işletmelerin kendi yapı ve süreçlerinde daha kalıcı olan çalışmalardan çok (kriz rehberi, krize hazırlık eğitimi, bilimsel çevre analizi, erken uyarı sistemi, acil bilgi merkezi, krizin yazılı tanımı, krizle ilgili temel bilgilerin verilmesi) krizin çalışanlar üzerinde oluşturabileceği çalışmalara yoğunlaştıkları söylenebilir. Yöneticilerin anket dışı sohbette işletmede özellikle kriz için kurulmuş bir kriz yönetim ekibinin olmadığını ve işletmenin üst ve orta düzey yöneticilerinin krizle ilgili bütün gelişmelerde zaten öneri ve fikirleriyle böyle bir sürece resmi ve gayri resmi olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz yönetim ekiplerinin bilinçli ve planlı bir şekilde oluşturulmadığı söylenebilir. Bu konuyla ilgili olarak Haşit’in (2003) Türkiye’de ilk 500’e giren sanayi işletmelerinden 60 işletmede yapmış olduğu araştırmada sadece 7 işletmede kriz yönetim ekibinin kurulduğu saptanmıştır. Bu durum ise yapılan araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Diğer taraftan işletmelerin strateji ve taktik geliştirme ve her şeyi test etme çalışmaları ile büyük oranda bir kriz yönetim planına sahip oldukları ifade edilebilir. Haşit (2003) Türkiye’de ilk 500’e giren sanayi işletmelerinden 60 işletmede yapmış olduğu araştırmada sadece 15 işletmede kriz yönetim planı olduğunu belirlemiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz anında krizin gelişmesine bağlı olarak sürekli tetikte oldukları söylenebilir. Yine yöneticilerin çalışanları krizlere karşı hem iş güvenlikleri konusunda ve hem de psikolojik olarak uyarmasını, krizde işletmede olası korku ve paniği gidermek ve duygusal ve psikolojik tepkiler için çalışanlara yönetim olarak destek olmak olarak açıklanabilir. Bir diğer neden olarak ise yöneticilerin krizde en fazla çalışanların etkileneceği yönündeki inançları olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan Elsubbaugh ve diğerleri (2004), kriz sinyallerinin alınması ve krize hazırlık aşamalarının, kriz yönetiminde “proaktif” özellikler gösterdiğini ifa etmişlerdir. Buna göre bulgular çerçevesinde araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin gerek krize karşı erken uyarı sistemleri ve gerekse krize hazırlık konusunda aktif olmadıklarından kriz öncesi kriz yönetiminde “proaktif” davranmadıklarını ifade etmek mümkündür. Bu anlamda araştırma kapsamındaki KOBİ’lerin örgüt içi ve

örgüt dışı çevreden kriz için zamanında, doğru ve hızlı bilgi almakta zorlandıkları ve bu konuda gerekli bilgi alma sistemlerini etkin olarak kurmadıkları söylenebilir. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz öncesi kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yapmadıkları söylenebilir. Buna göre Ho hipotezi kabul edilerek, işletmelerin kriz öncesi kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H1a) red edilmiş olacaktır.

Araştırmada H1 hipotezi kapsamında test edilen diğer hipotez ise **kriz anında** KOBİ'lerin kriz yönetim çalışması yapıp yamadıkları ile ilgilidir.

H1b: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'ler kriz yönetimi kapsamında **kriz anı kriz yönetim çalışması** yapmaktadır. Bu hipotez ile ilgili bulgular aşağıda tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Kriz Anı Kriz Yönetim Çalışmaları

Kriz Anı Kriz Yönetim Çalışmaları	Ort. St.h	Kesinlik uygu lanma makta (1) Fre. %	Uygu lanmamakta (2) Fre. %	Bazen Uygulan makta(3) Fre. %	Uygu lanmakta(4) Fre. %	Her zaman Uygulanmakta (5) Fre. %	TOPLAM Fre. %
-Yönetim tarzında değişiklik	2.40 1.18	11 24.4	16 35.6	10 22.2	5 11.1	3 6.7	45 100
-Moral desteği - motivasyonu	3.49 1.04	2 4.4	5 11.1	14 31.1	17 37.8	7 15.6	
-Krizin tüm gelişmelerini kaydeme sürece göre dav.	2.87 1.20	6 13.3	13 28.9	11 24.4	11 24.4	4 8.9	45 100
-Halkla ilişkiler	3.49 1.06	2 4.4	5 11.1	15 33.3	15 33.3	8 17.8	45 100
Örgüt içi etkin iletişim	3.58 1.10	3 6.7	2 4.4	16 35.6	14 31.1	10 22.2	45 100
-Yeni pazar araştırması	3.53 1.27	4 8.9	6 13.3	9 20.0	14 31.1	12 26.7	45 100
-İşten çıkarma	3.67 1.15	3 6.7	4 8.9	9 20.0	18 40	11 24.4	45 100
-Çalışma sürelerini kısaltma	3.31 1.02	2 4.4	6 13.3	19 42.2	12 26.7	6 13.3	45 100
-Ücretsiz izin verme	3.24 1.09	4 8.9	5 11.1	17 37.8	14 31.1	5 11.1	45 100
-Ücretli izin	3.33 1.00	3 6.7	4 8.9	17 37.8	17 37.8	4 8.9	45 100

Not: (i) N=45; (ii) ölçekte 1=kesinlikle uygulanmamakta, 5=kesinlikle uygulanmakta anlamındadır.

Yukarıda tablo 3'de araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin kriz anı kriz yönetim çalışması ile ilgili bulgular sunulmuştur. Bu bulgular incelendiğinde, işletmelerin kriz anı ile ilgili toplam 10 kriz yönetim çalışmasından sekizini işletmelerinde uyguladıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalar; işten çıkarma (3.67), örgüt içi etkin iletişim (3.58), yeni pazar araştırması (3.53), moral desteği ve motivasyonu (3.49), halkla ilişkiler (3.49), ücretli izin (3.33), çalışma sürelerini kısaltma (3.31) ve ücretsiz izin verme (3.24) olarak sayılabilir. Bulgulardan öne çıkan sonuç ise işletmelerin mevcut pazardaki talep daralmasından kaynaklanan satış sorununu yeni pazar araştırmaları ile yenmek istemeleridir. Araştırma bulgularından işletmelerin kriz anında özellikle hem işletme içi hem de işletme dışı iletişime önem verdiğini görüyoruz. Bunun en önemli nedeni olarak ise tarafların birbirini daha iyi anlaması çerçevesinde güven oluşturup, krizin sonuçlarına olan olumsuz tepkiyi en aza indirme çabası sayılabilir. Çünkü kriz sürecinde iletişim başarılı bir şekilde yönetilebilirse halk, müşteriler, toplum ve çalışanlar krizden çıkışta işletmeye destek olması yönünde motive edilecek veya en azından köstek olmasının önüne geçilmiş olacaktır. Araştırma sonucunda önemli bir diğer bulgu ise işletmelerin kriz anında personel politikası kapsamındaki çalışmalarda çalışan aleyhine oldukça aktif uygulamalar (işten çıkarma, ücretli izin, çalışma sürelerini kısaltma ve ücretsiz izin verme) içerisinde olmalarıdır. Yani krizden çıkışta ilk başvuru olan işçi çıkarma politikasının araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde oldukça yaygın bir uygulama şekli olduğu söylenebilir. Fakat günü kurtarmak amacıyla yapılan bu uygulamaların, örgüt kültürü, örgüt imajı, kültürel sermaye, çalışanların örgüte güveni ve yaratıcılığını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Diğer taraftan araştırma kapsamındaki işletmelerin yönetim tarzında değişiklik yapmaya sıcak bakmamalarını işletmelerin genelde aile işletmesi niteliğinde olması, işletmede radikal değişiklikler yapma konusunda yeterli cesaretin olmadığı, yeniliklere karşı çekingen olunduğu, mevcut yöneticilere olan bağlılığın üst düzeyde olduğu şeklinde açıklamak mümkündür. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz anında kriz yönetim

çalışmalarını önemli oranda yaptıkları söylenebilir. Buna göre Ho hipotezi red edilerek, işletmelerin kriz anında kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H1b) kabul edilmiş olacaktır.

Araştırmada H1 hipotezi kapsamında test edilen diğer hipotez ise **kriz sonrası** KOBİ'lerin kriz yönetim çalışması yapıp yamadıkları ile ilgilidir.

H1c: K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan KOBİ'lerde kriz yönetimi kapsamında kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarının yapıldığı ifade edilebilir. Bu hipotez ile ilgili bulgular aşağıda tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Kriz Sonrası Kriz Yönetim Çalışmaları

Kriz Sonrası Kriz Yönetim Çalışmaları	Ort. St.h	Kesinlik Uygulanm amakta(1) Fre. %	Uygulan mamakt a(2) Fre. %	Bazen Uygulanm akta (3) Fre. %	Uygulan makt a(4) Fre. %	Her zaman Uygulanm akta (5) Fre. %	TOPLAM
-Kriz Sonrası Durum Analz	3.73 1.03	3 6.7	2 4.4	7 15.6	25 55.6	8 17.8	45 100
-Faaliyet ölçeği geliştirme	2.71 1.10	7 15.6	11 24.4	18 40.0	6 13.3	3 6.7	45 100
-Yeniden Yapılanma	3.60 1.10	3 6.7	4 8.9	9 20.0	21 46.7	8 17.8	45 100
-Küçülme	3.53 1.08	3 6.7	4 8.9	11 24.4	20 44.4	7 15.6	45 100

Not: (i) N=45; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle uygulanmamakta, 5=kesinlikle uygulanmakta anlamındadır.

Yukarıda tablo 4'de araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin kriz sonrası kriz yönetim çalışması ile ilgili bulgulara bakıldığında; işletmelerin kriz sonrası ile ilgili toplam 4 kriz yönetim çalışmasından üçünü işletmelerinde uyguladıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalar, kriz sonrası durum analizi (3.73), yeniden yapılanma (3.60) ve küçülme (3.53) olarak sıralanabilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz sonrası durum analizi yapmasının nedeni krizin getirdiği olumsuzlukları kontrol altına almak ve olası fırsatları değerlendirme aşamasına geçebilmek olarak belirtmek mümkündür. Araştırma bulgularından işletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarına da oldukça önem verdiklerini söylemek mümkün. Bunun en önemli nedeni olarak ise krizin denetim altına alınmak istenmesi ve krizin derinleşme riskini ortadan kaldırmak olarak sıralamak mümkündür. Böylece örgütün çalışanlarda yüksek bir motivasyon ve dinamizm oluşturması ihtimali de yükselmiş olacaktır. Küçülme çalışması da KOBİ'lerde dikkate alınan bir diğer kriz yönetim çalışması olarak bulgulanmıştır. Bu sonuç tablo 3'de işletmelerin personel politikası kapsamındaki çalışmaları da destekler niteliktedir. Çünkü küçülme ile işletme, çalışanların bir bölümünü geçici veya sürekli olarak işten çıkartarak maliyet tasarrufu sağlamak ve üretkenliği arttırmak gibi amaçlar gütmektedir (Şenturan, 2005). Böylece işletmenin varlığını tehdit eden olumsuz sonuçlar devre dışı bırakılmaktadır. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yaptıkları söylenebilir. Buna göre Ho hipotezi red edilerek, işletmelerin kriz sonrasında kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H1c) kabul edilmiş olacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzün küreselleşen iş yaşamı, işletmelerin üstesinden gelmek zorunda olduğu rekabet şartlarını giderek ağırlaştırmakta ve onları her an bir krizle baş başa bırakabilmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilmediğinde işletmelerin yapı, yöntem ve süreçlerinde deriz izler bırakan hatta varlıklarını tehdit eden krizlerin, ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip olan KOBİ'ler açısından daha dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Yöneltil ve örgütsel anlamda kurumsallaşma problemleri yaşayan KOBİ'lerin krizin sonuçlarını tehditten fırsata dönüştürme kabiliyetine sahip olması ise ancak kendi özellikleri çerçevesinde oluşturabilecekleri ve uygulama imkânına sahip esnek ve sürdürülebilir bir kriz yönetimi ile mümkün olacaktır. Stratejik bir bakış açısıyla geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetebilme yeteneğini yapı, yöntem ve süreçlerine aktarabilmiş ve bunu kurumsallaştırmış KOBİ'lerin daha proaktif bir kriz yönetimini gerçekleştireceği ise yadsınamaz bir gerçektir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, K.Maraş tekstil sektöründe faaliyette bulunan araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin bütünüünün yaşam süreleri boyunca bir kriz dönemi yaşadıkları belirlenmiştir. İşletmelerin kriz dönemi yaşamalarında en önemli faktörün ise ekonomik faktörler olduğu

saptanmıştır. Araştırmada KOBİ yöneticilerinin krizi, işletmenin satış yapamayacağı, üretimi kısacağı ve işçi çıkaracağı olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan işletmelerin hemen hemen bütününde kriz yönetimi çalışması yapıldığı belirlenmiştir. Araştırmada yöneticilerin % 93.3 gibi büyük bir oranı kriz yönetimi çalışmalarını kriz geldikten sonra uyguladıklarını belirtmişlerdir. Buna göre işletmelerin daha çok reaktif bir kriz politikası uygulaması yürüttükleri söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz öncesi toplam on iki yönetim çalışmasından sadece dördünü (kriz yönetim ekibi oluşturma, strateji ve taktik geliştirme, her şeyin test edilmesi ve çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak uyarılması) uyguladıklarından kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yapmadıkları söylenebilir. Diğer taraftan işletmelerin kriz anı toplam 10 yönetim çalışmasından sekizini (işten çıkarma, örgüt içi etkin iletişim, yeni pazar araştırması, moral desteği ve motivasyonu, halkla ilişkiler, ücretli izin, çalışma sürelerini kısaltma ve ücretsiz izin verme) uyguladıklarından işletmelerin kriz anı kriz yönetim çalışmasını büyük oranda yaptıkları ifade edilebilir. Burada dikkat çeken en önemli konu krizden çıkışta ilk başvurulan yöntem olan işçi çıkarma politikasının araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde oldukça yaygın bir uygulama şekli olduğudur. Yine araştırma sonuçlarından işletmelerin örgütsel ve çevresel iletişime kriz anında oldukça önem vermekte oldukları ve krizde korku ve panik yaşayan çalışanlara duygusal ve psikolojik destek verdikleri ifade edilebilir. Bir diğer önemli bulgu ise araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz sonrası toplam 4 kriz yönetim çalışmasından üçünü (kriz sonrası durum analizi, yeniden yapılanma ve küçülme) işletmelerinde uyguladıkları belirlenmiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin yöneticileri her ne kadar işletmelerinde kriz yönetim çalışmalarını uyguladıklarını ifade etseler de genel anlamda bu çalışmaların kriz anında daha fazla yoğunlaştığı belirtilebilir. Yani işletme yönetiminin kriz yönetimini işletmelerinde daha etkin hale getirme amacıyla kurumsallaştırma çabası içerisinde oldukları fakat bu çabanın bilimsel temellere dayalı, bilinçli ve profesyonel olarak yerine getirilmediği belirlenmiştir. Diğer taraftan uygulanan kriz yönetim çalışmalarının bilimsel temellere dayalı ve amacına yönelik bilinçli olarak uygulanmadığı da ifade etmek mümkündür. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin kriz öncesi ve kriz anı kriz yönetim yönetim çalışmalarının “proaktif”den çok “reaktif” olduğu ve kriz sonrası “interaktif” bir politika uyguladıkları söylenebilir.

Bu bağlamda yapı yöntem ve süreçlerinde kriz yönetimini kurumsallaştırmaya çalışan KOBİ'lere şu önerileri sıralamak mümkündür: Öncelikli olarak çevreyi tarayacak, uygun verileri toplayacak ve bu verileri fırsatlara ve meydan okumalara göre yorumlayacak bir bilgi sistemi kurulmalıdır. Örgütün genelini temsil edebilecek yeni kriz yönetim ekibi kurulmalı ve bu ekibe kriz sürecinde hızlı karar alıp uygulayabilecek yetkiler verilmelidir. İşletme sahipleri ve yöneticiler kriz yönetimine daha fazla bütçe ayırmalı, profesyonel yönetim danışmanları ve üniversiteler ile işbirliğine gidilmelidir. İşletmede departman bazında kriz yönetimine hazırlık eğitimleri rutin olarak verilmelidir. İşletmede etkin bir koordinasyon sistemi oluşturularak grup çalışmaları teşvik edilmelidir. Etkin ve esnek kriz yönetim planı oluşturularak örgüt yapısı krizlere uyumlu hale getirilmelidir. İç ve dış müşteri memnuniyetini esas alan toplam kalite anlayışı samimi bir şekilde benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Çalışanlara moral desteği verilmeli, halkla ilişkiler faaliyetleri artırılmalı, performans değerlendirmesi yaparak krize yönelik kadro oluşturulmalıdır. Araştırma geliştirme ve yenilik konusunda daha aktif olunmalı, kalite iyileştirme, maliyetleri azaltma, üretim sürecini daha etkin hale getirme gibi iyileştirme çabaları göz ardı edilmemeli, iç pazardaki talep daralmasını aşmak için ihracata ağırlık verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akgeçici, T. Ve H.K. Güleş, (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara
- Ataman, G., (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, 2. b., Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Baltaş, Z., (2002). *Krizde Fırsatları Görmek*, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Bayazıt, Z.D., Ö. Çengel ve F.F. Tepe. (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Vaka Çalışması*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon
- Bulut, Z. Atıl, B. Öngören ve K. Engin, (2006). “KOBİ'lerde Elektronik Ticaretin Kullanımı: İstanbul Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (2), 150-161

- Çelik, C. Ve M. Özdevecioğlu, (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma, *Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (9)
- Deniz, M. ve M. Sağlam. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com,, 6 (20): 156-176
- Dinçer, Ö., (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6.b., Beta Basım, İstanbul
- Döm, Serpil, (2006). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Elsabbagh, S., R. Fildes ve Mary B. Rose, (2004). Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3): 112-127
- Erdoğan, B. Zafer, K. Develioğlu ve K. Büyük, (2006). *KOBİ'ler: İşleyiş, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Çinicilik Sektöründe Bir Uygulama)*, Ekin Kitabevi, Ankara
- Güney P. Öge ve O. Salih Akbay, (2008). Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7): 147-167
- Hale, J.E., R.E. Dulek ve D.P. Hale, (2005). Crisis Response Communication Challenges, *Journal of Business Communication*, 42 (2), 112-134
- Haşit, G., (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon,
- Hutchins, Holly M. ve Jia Wang, (2008). Organizational Crisi Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice, *Advances in Developing Human Resources*, 10(3): 310-330
- Irvine, Robert B., (1987). What's a Crisis, Anyway, *Midyear Special*, 4
- Koçel, T., (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. b., Arkan Yayınevi, İstanbul
- Mitroff, I., (1987). Effective Crisis Management, *The Academy of Management Executive*, 1(3)
- Murat, Güven ve K. Mısırlı. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1): 1-19
- Nelson, Bob, (1999). *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Rota Yayınları, İstanbul
- Ören Kenan, (2003). Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere (KOBİ) Sağladığı Devlet Teşvikleri ve Kullanım Alanlarının Karşılaştırılması Nevşehir İli'nde Bir Uygulama, *C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (2): 105-119
- Örnek, A.Ş. ve Ş. Aydın, (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Örnek, A.Ş. (2006). Değişen Çevre Koşullarında Kriz Yönetimi ve Türkiye Bilişim Sektörünü Krize Sürükleyen Nedenler, *D.E.Ü. S.B.E. Dergisi*, 8 (3): 208-241
- Özdevecioğlu, Mahmut, (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19, Temmuz-Aralık: 93-114
- Pearson, M. Christine, Clair, A. Judith. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23 (1): 59-77
- Pheng, L.S. ve D.K.H. Ho. (1999). Crisis Management: Survey of Property Development Firms, *Property Management*, 17 (3)
- Quarantelli, E.L., (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings, *Journal of Management Studies*, 25(4): 373-385
- Rosenthal, U. ve B. Pijnenburg , (1991). *Crisi Management and Decision Making*, Kluwer Academic Publishers, London
- Runyan, Rodney C., (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1): 12-26
- Soysal Abdullah, A.Ç. Çakmak ve S. Alıcı, (2003). Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lere Yönelik Yeni Bilgi ve İletişim Ağı: Kabinet Projesi, *Bilgi Teknolojileri Kongresi II*, 01-04 Mayıs, Denizli: 215
- Şenturan, Şermin, (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri, *Kamu-İş*, 8(3)

- Titiz, İsmet. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkisi, *S.D.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2): 111-123
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı, (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Analizleri, *C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(1): 203-218
- Tutar, Hasan, (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, Ankara
- Türkiye Ekonomi Kurumu (TEK), Küresel Krizi ve Türkiye, 10.01.2009) <http://www.tek.org.tr/dosyalar/calistay2009.Kuresel.Krizi.ve.Turkiye.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ural, E.G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Afyon
- Uslu, Şemsettin ve İbrahim Yalçın, (2002). Avrupa Birliği-Türkiye-Gümrük Birliği ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olası Etkileri, *Standart Dergisi*, :41(492): 32