

KÜÇÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Adem ÖĞÜT*

ABSTRACT

In the rapidly changing business environment, many organizations, regardless of their scales and types, face with such obstacles and negativity as crisis. Especially, small and medium sized industrial enterprises are more affected by crisis environment since their financial and human resources are limited. The fundamental objective of this study is to determine to what extent, small and medium sized industrial enterprises in textile industry are affected by crisis environment and to elaborate the methods and approaches they prefer to implement in order to eliminate if possible or to minimize the negative effects of the crisis environment taking place in Turkish industry.

Key Words: *Crisis Management, Change Management, Strategic Management, Small and Medium Sized Industrial Enterprises.*

GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler örgütlerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki örgütün etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Sosyo-ekonomik yaşam açısından yadsınamaz öneme sahip olan küçük ve orta büyüklükteki sanayi işletmeleri (KOSİ), yapıları itibarıyla çeşitli nedenlerle ortaya çıkan kriz ortamlarından önemli derecede etkilenmektedir.

Bu çalışmanın amacı temelde, Türkiye ekonomisi ve ulusal kalkınma açısından stratejik öneme sahip olan KOSİ'lerin kriz ortamından ne denli etkilendiklerinin belirlenmesidir. Ayrıca, bu çalışma, kriz dönemlerinin KOSİ'ler üzerindeki etkilerinin tanımlanması, bu krizi çözmeye yönelik olarak uygulanacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

* Yrd.Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

Çalışma, temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde çalışmaya temel oluşturması amacıyla kriz kavramı ve kriz yönetimi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, ikinci bölümde kriz yönetimi açısından KOSİ'ler ve özellikleri irdelenmiştir. Üçüncü bölümünde ise, KOSİ'lerde kriz yönetimine ilişkin bir uygulama yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü, sonuç ve değerlendirmelerden oluşmakta ve bu bölümde de kuramsal incelemeler ile araştırma bulguları ışığında işletme yöneticilerine önerilerde bulunmaktadır.

1. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE ÖZELLİKLERİ

İşletme yönetimi açısından kriz ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım yapmak güç olmakla birlikte, kriz yönetimi uzmanlarının ve bazı araştırmacıların yapmış oldukları çeşitli kriz tanımlarını ve özelliklerini belirtmekte yarar bulunmaktadır.

1.1. Kriz Kavramı

Kimi araştırmacılar; krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak, kriz kavramını “tehdit edici koşula müdahale edebilme konusunda yetersiz durumda kalma” olarak tanımlarken (Tutar, 2000, 12; Dyer, 1995, 17), kimileri de “beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliği” şeklinde tanımlamaktadır (Koçel, 1998, 34; Wisenblit, 1989, 42). Bu tanımlar ışığında örgütsel krizi, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, kimi zaman da yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesini gerektiren ve örgütte gerilim yaratan durumlar”(Haşit, 2000, 26) biçiminde tanımlamak mümkündür. Krizi örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak ele alan yaklaşıma göre; işletmelerin büyüklüğü, faaliyet yapısı, endüstri kolu vb. değerleri ne olursa olsun kriz ortamı ile karşılaşma olasılığı her zaman vardır (Kuklan, 1986, 40).

Sözü edilen kavramsal kapsamlardan hareket edilerek krizin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akat, 1999, 348):

- Kriz durumu genellikle öngörülemez,
- Örgütün öngörü ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalabilir,
- Kriz örgütün amaç ve varlığını tehdit edebilir,
- Krizin üstesinden gelmek ve kriz ortamında izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilginin ve zamanın bulunması güçtür,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir,
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

1.2. Örgütsel Kriz Yönetimi

1980'lere kadar krizlerin, işletmeleri tehdit eden küçük dış etkenler olduğu, bu etkenler için önlem alınmasının gereksiz olduğu yönünde görüşlere yer verilmekteydi (Pearson ve Clair, 1998, 56). Ancak son yıllarda işletmelerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin miktarında önemli artışlara rastlanmaktadır (Dinçer, 1998, 383). Dolayısıyla, örgütlerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin giderilerek örgütsel fırsatlara dönüştürülmesi

açısından kriz yönetimi önemi yadsınamaz bir yönetim faaliyetine dönüşmüştür (Tutar, 2000, 16).

Krizlerin örgütler için çok tehlikeli oluşumlar oldukları bir gerçektir. Örgüt yöneticileri açısından krizlerin tümünü engellemek olası değildir (Seligman ve Johnson 1988, 14). Ancak bu zorluklara rağmen, krizlerin ne zaman ve nasıl gerçekleşebileceği konusunda planlamalar yaparak, oluşabilecek krizleri başarıyla önleme olasılığı bulunmaktadır (Herrero ve Comelius, 1995, 29). Örgütler krizlere ne kadar çok hazırlanıp bu konuda ne kadar çok stratejik öngörü yürütürlerse krizleri önleme olasılıkları o derece yüksek olacaktır (Fitzpatrick, 1995, 33).

Kriz yönetimi, örgütün temel ürünü, hizmeti, üretim süreci, personeli, dışsal çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle bütünleşik ve sistemik bir seri değerlendirme ve denetim sürecidir (Dyer, 1995, 58). Çağdaş kriz yönetiminin geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak kendine özgü bir dizi özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden kimileri şunlardır (Koçel, 1998, 38; Wisenblit, 1989, 42; Dyer, 1995, 63):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden sezebilen, bunların türlerini ayırt edilebilen, bunlara karşı bir dizi önlem alabilen, bunlardan bir çok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve ivedi biçimde yeniden yapılanan ve toparlanan örgütler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında kriz önlemleri konusundaki başarı olasılığı da artabilmektedir.
- Kriz yönetimi süreklidir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden öngörüle-bilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denemesi ve periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Her krizin kendine özgü belirtileri ve çözümleri bulunduğundan kriz yönetimi, krizlerin türüne uygun olarak tasarlanmalıdır. Farklı bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji karşılaşılabilecek yeni bir krizde başarılı olmayabilmektedir.
- Kriz yönetimi gerekli, önemli, güç, karmaşık ve uzun dönemli bir süreçtir. Kriz yönetimi, esnek, yaratıcı, nesnel, cesaretli, grup çalışmasına yatkın, yeniliğe açık, beklenmedik durumlarda bilinmeyen ve arzulanmayan koşullara da hazır olmayı zorunlu kılmaktadır.
- İletişim, düzenleme, denetim, maliyet, örgüt kültürü, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bütünleşikliği gibi faktörler kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Bu faktörler bir bütün olarak örgütün kriz sürecinde kullanabileceği yol haritasını ya da reçeteyi oluşturmakta, örgütsel değerler ve inançlar doğrultusunda krizlerin yön-

lendirilmesinde önem taşımaktadır. Diğer yandan söz konusu faktörler, örgütün krize karşı duyarlılığını ve dayanıklılığını da belirlemektedir.

2. KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN KOSİ'LER

Uluslararası ve bölgesel gelişmişlik farklarına bakılmaksızın KOSİ'lerin, ülkelerin toplumsal yaşamında, siyasal ve ekonomik dengeler üzerinde tartışılmaz önemi, etkinliği ve ağırlığı vardır. Her toplumda, özellikle ekonomik istikrarsızlıkların olduğu ve büyük krizlerin yaşandığı dönemlerde, çalışma yaşamının yaratıcı ve itici gücünü oluşturan, istihdam, yatırım ve üretime olan katkısı ile KOSİ'ler, ülke ekonomilerinin temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Küreselleşen dünya ile bütünleşmede ve dış pazarlara açılmada KOSİ'ler, ülkelerin sanayileşmesinin önemi yadsınamaz bir kesitini oluşturmaktadır. KOSİ'lerin diğer işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. KOSİ'ler, esnek bir üretim sürecine yatkın ve ürün çeşitliliği yüksek olan işletmelerdir. Ayrıca, KOSİ'lerin istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere oranla daha fazla olduğundan, düşük yatırım maliyetleriyle görece önemli istihdam kaynakları oluşturabilmektedir.

KOSİ'ler için yapılan tanımlar; ülkeler, kurumlar ve uzmanlar tarafından ulusal ekonomik ve sektörel hacme bağlı olarak değişiklik gösterdiğinden literatürde genel ve ortak bir KOSİ tanımı mevcut değildir (Müftüoğlu, 1997, 98). DİE'ye göre, "imalat sanayiinde faaliyette bulunan, işyerinde en fazla 150 işçi çalıştıran, arsa ve bina hariç yasal kayıtlarda demirbaşlar toplamı 50 milyar TL'yi aşmayan işletmeler" KOSİ olarak tanımlanmıştır (DİE İstatistik Yıllığı, 2001).

Türkiye'de KOSİ'lere önemli finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'na göre, "teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 milyar TL'yi aşmayanlar, teşvik belgesizlerde ise 1-250 arası işgören çalıştırıp, toplam makine ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 milyar TL'yi aşmayanlar" KOSİ olarak değerlendirilmektedir (Akgemci, 2001, 7). KOSGEB'e göre ise, "imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri, orta ölçekli sanayi işletmelerini" (www.kosgeb.gov.tr) ifade etmektedir.

KOSİ'ler, yapıları gereği ekonominin genel durumundan etkilenemedikleri gibi, dinamik olmaları dolayısıyla ekonomik ve ticari gelişmelere kısa sürede uyum sağlayabilmekte ve ekonomik gelişmenin hızında belirleyici etken olabilmektedir. KOSİ'lerin ülke ekonomisi ve sanayisi içerisindeki konumu kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (www.kobinet.org.tr) :

- Müşteri gereksinim ve beklentilerinin saptanmasında daha etkin olmanın yanısıra pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek yapı ve süreçlere sahiptirler.
- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlayabilirler.
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam kaynağı yaratırlar.
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilirler.

- Teknolojik yeniliklere daha yatkındırlar.
- Bölgeler arası dengeli ve sürdürülebilir kalkınma fırsatı sunabilirler.
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları minimize edebilirler.
- Bireysel tasarrufları özendirir, yönlendirir ve hareketlendirirler.
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısıdırlar.

Sayılan özelliklerle birlikte, KOSİ'lerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilen ve kimi zaman örgütsel krizlere neden olabilen temel sorunlarını aşağıdaki şekilde belirlemek mümkündür:

- Profesyonel yönetim anlayışının yeterince kavranmaması,
- Stratejik kararların alınmasında işletme sahip veya ortaklarının etkin olması,
- Karar alma sürecine orta ve alt düzey yöneticilerin katılımının sağlanmaması,
- Finansal ve beşeri kaynak yetersizlikleri,
- Ürün geliştirme ve Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği,
- Modern pazarlama etkinliklerinin sergilenememesi.

Bunun dışında, makro ekonomik yapının bozulması ve kriz ortamının ekonomiye egemen olması, yeterli finansal alt yapısı olmayan, teknolojik gelişmeleri eşzamanlı izleyemeyen, yoğun rekabet ortamına uyum sağlayamayan KOSİ'lerde daha fazla etkisini göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, KOSİ'lerin kriz ortamında karşılaşılabilecekleri kimi olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir:

- Finansal yetersizlikler dolayısıyla, kurumsal ödemeler dengesinin bozulması,
- Yatırım planlarının ertelenmesi,
- Personel kayıpları ve personel devir hızının yükselmesi,
- Yeni pazarlara açılmada zorluklar,
- Talep düzeyinde meydana gelebilecek dalgalanmalar,
- Büyüme hedeflerinin ertelenmesi.

KOSİ'ler için özellikle ekonomik krizlerin, başta finansal sorunlar olmak üzere, çalışanların sayısının ve üretim miktarının azalması, teknolojik gelişmelerin izlenmesi için gerekli olanakların daralması gibi pek çok olumsuz yansıması olmasına rağmen; bu durum bazı işletmeler için yeni pazarlara açılma, ihracata ağırlık verme, verimsiz faaliyetlerin ve ürünlerin ortadan kaldırılması ve örgütün yeniden yapılandırılması gibi bir dizi fırsatlar da doğurabilmektedir.

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE KRİZ YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde İstanbul ilinde faaliyet gösteren tekstil ve tekstil malzemeleri sektöründeki KOSİ'lerde kriz yönetimi uygulamalarını belirlemek

amacıyla yapılan bir saha araştırmasının amaçları ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmada elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Küresel rekabet ortamında, KOSİ'ler açısından kriz yönetimi uygulamaları, işletmelerin kriz durumlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişimlerini sağlayabilmeleri açısından stratejik önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı;

Tekstil ve tekstil malzemeleri sektöründeki KOSİ'lerde "kriz yönetimi yaklaşımlarının niteliğini" belirlemektir.

Bu bağlamda, araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek olasıdır;

1. İşletmelerde örgütsel kriz deneyimi yaşanıp yaşanmadığının tespit edilmesi,
2. Örgütsel kriz dönemi yaşanmışsa/yaşanıyorsa bu süreçte etkili olan faktörlerin belirlenmesi,
3. Örgütsel kriz süreci sonucunda ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi,
4. Örgütsel kriz dönemlerinde izlenen işletme politikalarının tespit edilmesi,
5. Örgütsel kriz yönetimi yaklaşımları bağlamında insan kaynakları eğitimi çalışmalarının yapılıp yapılmadığının belirlenmesi,
6. Örgütsel krizi önlemeye yönelik yapılan çalışmaların tespit edilmesi.

3.2. Araştırma Kapsamının Belirlenmesi

Tekstil sektöründeki KOSİ'lerin örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni gerek tekstil sektörünün gerekse tekstil sektöründeki KOSİ'lerin Türkiye ekonomisi ve ulusal kalkınma açısından taşıdığı önem (Biçer ve Küskü, 1999) ve bu işletmelerin genellikle ekonomik krizlerden etkilenme olasılığı yüksek işletmeler kategorisinde yer almasıdır.

Araştırma İstanbul ilinde gerçekleştirildiğinden, araştırma kapsamı İstanbul'da faaliyette bulunan ve KOBİNET bilgi ağına kayıtlı olan Tekstil ve Tekstil Malzemeleri üreten KOSİ'ler ile sınırlandırılmıştır. KOBİNET bilgi ağı verilerine göre ağı kayıtlı olan Tekstil ve Tekstil Malzemeleri üreten KOSİ sayısı 225'dir. 225 işletme içerisinde mikro ölçekli işletmeler (1-9 arası çalışanı olan), kriz yönetimi için gerekli finansal ve beşeri kaynaklara sahip olmaları beklenilemeyeceği varsayımından hareketle araştırma kapsamı dışında bırakılmış ve ana kütle 10 ile 149 arasında çalışanı olan 162 KOSİ ile sınırlı tutulmuştur.

Hazırlanan anket formları Haziran 2002 tarihinden itibaren hem geleneksel posta hem de elektronik posta aracılığıyla işletmelere ulaştırılmıştır. Ağustos 2002 tarihi itibarıyla değerlendirmeye uygun 36 adet anket formu elde edilmiştir. Dolay-

sıyla, %22'lik bir geri dönüş oranına erişilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütleden seçilen örnekler üzerinde geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değiştiği dikkate alındığında %22,32 düzeyindeki bir geri dönüş oranı kabul edilebilir bir oran olarak değerlendirilebilir.

3.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma bulguları tablolar yardımıyla irdelenerek açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Aşağıda araştırmayı yanıtlayan yöneticilerin unvanlarına göre dağılımı gözlemlenmektedir.

Tablo 1. Araştırmayı Yanıtlayan İşletme Yöneticilerinin Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvanlar	Sayı	Yüzde
İşletme Sahibi	12	33,3
Genel Müdür	10	27,8
Bölüm Müdürü	8	22,2
Genel Müdür Yardımcısı	4	11,1
Halkla İlişkiler Müdürü	2	5,5
Toplam	36	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi, anketi yanıtlayanların % 33.3'ü İşletme Sahibi, % 27.8'i Genel Müdür, % 22.2'si, Bölüm Müdürü, % 11.1'i Genel Müdür Yardımcısı ve % 5.5'i de Halkla İlişkiler Müdürü konumundadır.

Aşağıda (Tablo 2) araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet süreleri itibariyle dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Faaliyet Süresi	Sayı	Yüzde
6-10 yıl arası	24	66,6
11-15 yıl arası	9	25,0
1-5 yıl arası	3	8,3
Toplam	36	100,0

Tablo 2'de belirtildiği gibi, işletmelerin % 66,6'sının 6-10 yıl arası faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Dolayısıyla, araştırma kapsamındaki işletmelerin tekstil ve tekstil malzemeleri sektöründe belirli bir deneyim birikimine ve sektördeki gelişmelerle ilgili bilgi tabanına sahip oldukları ileri sürülebilir.

3.3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Bilgiler

Bu bölümde, araştırmaya katılan işletmelerde kriz ve kriz yönetimine ilişkin bilgiler sunulacaktır.

a) Araştırmaya Katılan İşletmelerde Kriz Algılamaları ve Faktörel Dağılımı

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı kendilerine yöneltilen “daha önce bir kriz yaşadınız mı?” sorusuna evet cevabını vermiştir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan bütün sanayi işletmelerinin, Türkiye’de son iki yılda yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden dolaysız ya da dolaylı biçimde etkilendiği görülmektedir.

Tablo 3’de araştırmaya katılan işletmelerde kriz yaşanmasında etkili olan faktörlerin yüzdelerle dağılımı sunulmaktadır.

Tablo 3. Ankete Katılan İşletmelerin Kriz Yaşamada Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

Faktörler	Sayı	Yüzde
Ekonomik Faktörler	36	100,0
Hukuksal, Politik ve Sosyo-Kültürel Faktörler	31	86,1
Uluslararası Çevre Koşulları	29	80,5
Rakip İşletmeler ve Artan Rekabet	22	61,1
Kaynak Sağlamada Karşılaşılan Sorunlar	17	47,2
Doğal Felaketler	7	19,4
İşletmenin Örgüt Yapısıyla İlgili Özellikler	2	5,5
Teknolojik Faktörler	2	5,5

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100’den fazla çıkmaktadır.

Tablo 3’de gözlemlendiği gibi, araştırmaya katılan işletmelerin tamamı (%100,0) ekonomik faktörlerin, 31’i (%86,1) hukuksal, politik ve sosyo-kültürel faktörlerin, 29’u (%80,5) uluslararası çevre koşullarının, 22’si (%61,1) rakip işletmeler ve artan rekabetin, 17’si (%47,2) kaynak sağlamada karşılaşılan sorunların, 7’si (% 19,4) doğal felaketlerin, 2’si ise (%5,5) teknolojik faktörler ve işletmenin örgüt yapısının bir kriz yaşanmasında etkili olduğunu belirtmektedir.

İşletme yöneticileri kriz dönemi veya dönemleri yaşamalarında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri göstermiştir. Hukuksal, politik ve sosyo-kültürel faktörler işletme yöneticileri tarafından ikinci derecede kriz yaratma potansiyeline sahip faktörler olarak değerlendirilmiştir. İşletmelerin örgüt yapısının en az önemli faktörler arasında gösterilmesi, genellikle KOSİ’lerin profesyonel bir örgüt ve yönetim yapı, yaklaşım ve algılamasına sahip olmamasından kaynaklandığı biçiminde yorumlanabilir. Ayrıca, ekonomik faktörlerin öncelikli kriz faktörü olarak vurgulanması, Türkiye’de son yıllarda kronikleşen makro-ekonomik ve finansal sorunla-

rın, ayrıca talep düzeyindeki dalgalanmaların özellikle ölçeği ve kapasitesi küçük ve orta düzeyde olan tekstil işletmelerini derinden etkilediğini dışa vurmaktadır.

Kriz döneminin araştırma kapsamındaki işletmeler üzerindeki etkisi Tablo 4'den izlenebilir.

Tablo 4. Kriz Dönemlerinin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Etkiler	Sayı	Yüzde
Yönetmel kararlarda merkezileşme eğilimi	21	69
Yüksek işgücü devir hızı	17	58
Örgütün zayıf yönlerinin saptanması	12	50
Krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi	9	33
İşgörenler üzerinde korku ve huzursuzluk eğilimi	4	14
İşletme kapasitesinin altında bir üretimin gerçekleştirilmesi	2	11

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 4'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin % 69'u kriz sürecinde yönetmel kararlarda merkezileşme eğilimi olduğunu ve % 58'i personel devrinde bir artış olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, krizin arzulanmayan etkilerinin minimize edilmesinin güçleşeceği ileri sürülebilir. İşletmelerin % 50'si kriz durumunun örgütün zayıf yönlerinin saptanmasına olanak sağladığını ve % 33'ü krizle mücadelede etkin stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, örneklem dahilindeki KOSİ'ler açısından krizin stratejik örgüt sorunlarının çözülmesi konusunda katkı ve yarar sağladığı ileri sürülebilir.

Öte yandan, araştırmaya katılan işletmelerin, kriz dönemlerinde izledikleri politikaların dağılımı Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde İzledikleri Politikaların Dağılımı

Politikalar	Sayı	Yüzde
Örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi	29	81
Yeni iç ve dış pazar fırsatlarının araştırılması	18	50
Satışlarda müşteriye cazip fiyat tekliflerinin sunulması	2	7
Kredi ödemelerinin ertelenmesi	1	4

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100'den fazla çıkmaktadır.

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin % 81’i örgüt büyüklüğünün ve personel sayısının yeniden değerlendirilmesi, işletmelerin % 50’si yeni iç ve dış pazar olanaklarının araştırılması, % 7’si satışlarda müşteriye cazip tekliflerin sunulması ve % 4’ü de kredi ödemelerinin ertelenmesi yaklaşımlarını izlemektedir. Bu bağlamda, işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 81), kriz nedenlerini işletmenin kendi iç yapısından kaynaklanan sorunları çözümlenerek aşma yoluna gittikleri görülmektedir. Ayrıca, bu durum işletmelerin kriz sürecinin örgütsel yapı ve süreçleri tehdit edici etkilerini yapısal küçülme (downsizing) ve/veya personel çıkarma (laying off) politikaları aracılığıyla gidermeye çalıştıkları biçiminde yorumlanabilir.

Aşağıda araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki eğilimleri sunulmaktadır.

Tablo 6. Ankete Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Yaklaşımlarının Dağılımı

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Kriz yönetimi büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konudur.	26	72
Krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır.	15	46
Kriz yönetimi ancak belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli bir yönetim tekniğidir.	4	17

Not: Birden fazla seçeneğe işaretlenebildiğinden toplamda % 100’ü aşmaktadır.

Tablo 6’da da sunulduğu gibi araştırmaya katılan işletmelerin, % 72’si kriz yönetiminin büyük oranda uzmanlık gerektirdiğine inanmaktadır. İşletmelerin % 46’sı, “krizlerin sayısında görülen artışlar işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorlamaktadır” seçeneğini işaretlemiştir. Buna karşılık, yalnız 4 işletme, kriz yönetiminin belirli bir büyüklüğe sahip işletmelerin yapabileceği yüksek maliyetli bir yönetim tekniği olduğunu belirtmiştir.

Bu bağlamda, kriz ve etkilerini içselleştiren yöneticilerin kriz yönetimini kaçınılmaz gördükleri ve kriz yönetimini “yüksek maliyetli bir yönetsel eylem” olarak değil, “algılanması ve önemsenmesi gereken kaçınılmaz bir örgütsel yaşam tarzı” olarak değerlendirdikleri ileri sürülebilir.

b) Araştırmaya Katılan İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Faaliyetler

Araştırmaya katılan işletmelerin kriz yönetim planı hazırlama pozisyonları aşağıda görülmektedir.

Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Durumlarına Göre Dağılımı

Kriz Yönetim Planı Hazırlama Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	31	86
Hayır	5	14
Toplam	36	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (%86) bir kriz yönetim planı hazırladıklarını belirtirken, sadece 5 işletme (%14) bu tür bir plan hazırlamadıklarını ifade etmiştir. Bu durum, krize karşı hazırlıklı olma açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin önemli bir kesiminin krize karşı hazırlık yaptıklarına ilişkin belirgin bir kanaate sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 8’de ise, araştırmaya katılan işletmelerde kriz yönetim planının hazırlanmasında sorumlu olan kişiler ve kuruluşların dağılımı görülmektedir.

Tablo 8. İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar

Değişkenler	Sayı	Yüzde
İşletme tepe yönetimi	17	55
İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi	8	26
Danışmanlık şirketleri	4	13
Üniversitelerin ilgili bölümleri	2	6
Toplam	31	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerden kriz yönetim planını hazırladıklarını belirten 31 sanayi işletmesinden 17’sinde işletme tepe yönetimi, 8’inde işletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi, 4’ünde danışmanlık şirketleri, 2’sinde ise üniversiteler tarafından planın hazırlandığı belirtilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, kriz yönetimi planlarının çoğunlukla işletme tepe yönetimi ve uzmanlar tarafından hazırlandığı gözlemlenmektedir. Bu noktada, kriz sürecinde finansal ve faaliyet bütçelerinde daralma yaşayan işletmelerin örgüt için maliyeti daha yüksek olan danışmanlık şirketleri ile üniversitelerin ilgili bölümlerinden kriz yönetimi ile ilgili teknik ve güncel bilgi ve hizmetleri daha az oranda (% 19) satın almaları yadsınmamalıdır.

Aşağıda Tablo 9’da, araştırmaya katılan işletmeleri kriz yönetim planı hazırlamaya yönelten nedenler görülmektedir.

Tablo 9. İşletmeleri Kriz Yönetim Planı Hazırlamaya Yönelten Nedenlerin Belirlenmesi

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşılma	29	94
Krizin oluşturabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilme	26	84
Bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilme	22	71
Olası bir kriz anında medya baskısını giderebilme	2	6

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 9'daki dağılımda görüldüğü gibi, ankete katılan ve kriz yönetim planına sahip 31 işletmeden 29'u daha önce hazırlıksız yakalanılan bir kriz karşısında önemli zararlarla karşılaşma, 26 işletme yöneticisi krizin oluşturabileceği belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilme, 22 işletme yöneticisi ise bir kriz karşısında işletme kaynaklarını daha etkin kullanabilme seçeneğini işaretlemiştir. Olası bir kriz durumunda medya baskısını azaltma özellikle ulusal kamuoyunda tanınan işletmeler açısından önemsenen bir faktördür. Çalışma kapsamında yer alan işletmelerin küçük ya da orta ölçekte olmaları bu faktörü ikincil önemde değerlendirmelerine neden olmuştur.

Aşağıda araştırmaya katılan işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planlarını kullanma durumları görülmektedir.

Tablo 10. Kriz Yönetim Planlarının Kullanılma Durumu

Kullanma Durumu	Sayı	Yüzde
Evet	11	35
Hayır	20	65
Toplam	31	100

Tablo 10'da görüldüğü gibi, ankete katılan işletmelerin % 65'i hazırladıkları kriz yönetim planını henüz kullanmamıştır. Bu durum, söz konusu işletmelerin kriz yönetim planlarının henüz tecrübe edilmemiş olması sonucunu doğurabilir. İşletmelerin 11 (% 35)'i ise, hazırladıkları kriz yönetim planını bir kriz ortamında kullanmıştır.

Aşağıda araştırmaya katılan işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planlarını kullanmalarında etkili olan kriz türlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kriz Yönetim Planlarını Kullanmalarında Etkili Olan Kriz Türleri

Kriz Türleri	Sayı	Yüzde
Ekonomik kriz	11	100
Doğal afetler	5	45
Endüstriyel kazalar	4	36
Uluslararası çevre	2	18

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 11'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerden 11'i ekonomik faktörlerden, 5'i doğal afetlerden, 4'ü endüstriyel kazalardan ve 2'si uluslararası çevreden kaynaklanan bir kriz durumunda hazırladıkları planları kullandıklarını belirtmiştir.

Aşağıda araştırmaya katılan işletmelerin hazırladıkları kriz yönetim planının güncelliğini koruması ve esnekliğini kaybetmemesi için yaptıkları çalışmalar görülmektedir.

Tablo 12. Kriz Yönetim Planlarının Esnekliğini Kaybetmemesi İçin Gerçekleştirilen Çalışmaların Dağılımı

Yapılan Çalışmalar	Sayı	Yüzde
İç ve dış çevre analizi yapmak	29	94
Yeni çözüm alternatifleri hazırlamak	23	75
Krize yol açabilecek durumları belirlemek	5	16
Planı sürekli gözden geçirmek	5	16

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

Tablo 12'den de gözlemlenebileceği gibi araştırmaya katılan işletmelerin, 29'u planın iç ve dış çevre analizi yaparak, 23'ü yeni çözüm alternatifleri hazırlayarak, 5'i krize yol açabilecek durumları belirleyerek ve planı sürekli gözden geçirecek kriz yönetim planının esnekliğini kaybetmemesi için çalıştıklarını belirtmiştir. Bu bulgular ışığında sözü edilen işletmelerin kriz yönetimi olgusuna stratejik yönetim (SWOT analizi) açısından değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Aşağıda Tablo 13'de, işletmelerin krizi önlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalar görülmektedir.

Tablo 13. İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmalar

Çalışmalar	Sayı	Yüzde
Müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi	32	89
Daha az stokla çalışılması	31	86
Toplam kalite ve kendi kendini yöneten ekip uygulamaları	29	81
Rakiplerle karşılaştırmalar (Benchmarking) yapılarak işletme başarısının değerlendirilmesi	28	78
İşletmede esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması	13	36
İşletme çalışanlarının göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması	9	25

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplam % 100'ü aşmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin 32'si (% 89) müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi, 31'i (% 86) daha az stokla çalışılması, 29'u (% 81) Toplam Kalite Yönetimi ve kendi kendini yöneten grup uygulamaları, 28'i (% 78) benchmarking uygulamalarıyla işletme başarısının değerlendirilmesi, 13'ü (% 36) esnek ve yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturulması ve 9'u (% 25) çalışanların göndereceği uyarı mesajlarının dikkate alınması seçeneklerini işaretlemiştir.

Aşağıda Tablo 14'de, araştırmaya katılan işletmelerin kriz yönetimi ile ilgili yaptıkları eğitim çalışmalarını göstermektedir.

Tablo 14. İşletmelerin Kriz Yönetimine İlişkin Eğitim Çalışmalarına Göre Dağılımı

Eğitim Çalışmaları	Sayı	Yüzde
Kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında temel bilgiler verilmektedir.	27	75
Bütün personel iş güvenliği konusunda eğitilmektedir	24	67
İşletme personeli krizlere karşı psikolojik yönden hazırlanmaktadır	8	22
Medya ilişkileri eğitimi verilmektedir.	2	5

Not: Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden toplamda % 100'ü aşmaktadır.

Araştırmaya katılan 7 işletme kriz ile ilgili olarak çalışanlarına yönelik herhangi bir çalışmada bulunmadıklarını belirtmiştir. İşletmelerin 27'si (% 75) ise kriz yönetimi ve genel kriz türleri hakkında çalışanlarına temel bilgiler verilmekte olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, araştırma bünyesinde yer alan KOSİ'lerin önemli

bir çoğunluğunun kriz yönetiminin eğitim boyutuna yeterince değer vermedikleri, dolayısıyla kriz süreci ve sonrasına odaklandıkları ileri sürülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi-ötesi çağda, kriz olgusu sosyo-ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmeli ve kriz sürecine karşı reaktif değil proaktif bir örgütsel davranış sergilemelidir. Kriz, her işletmenin yaşam döngüsünün belirli dönemlerinde karşılaşılabileceği ve örgütsel yapı ve süreçler üzerinde, olumlu ve/veya olumsuz bir dizi etkiler bırakan yaygın bir olgudur. Bu bağlamda, işletmelerin olası krizlere karşı sürekli hazırlıklı olmaları ve krize karşı uyum mekanizmaları geliştirmeleri kaçınılmazdır.

Araştırma kapsamında yer alan işletme yöneticilerinin bir bölümü, kriz yönetimi çalışmalarının ulusal düzeyde çok fazla bilinmeyen ya da önemsenmeyen yeni bir konu olduğu, ancak uluslar arası ölçekte yaşanan krizlerin sayısında oluşan artışların işletmeleri kriz yönetimi konusunda bilgi sahibi olmaya zorladığı görüşünü yaygınlıkla paylaşmaktadır.

Araştırmaya katılan küçük ve orta büyüklükte sanayi işletmelerinin tamamı (36 sanayi işletmesi) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtirken, 31 işletmenin bir kriz yönetim planına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu işletmelerin krize olan tepkileri ve aldıkları önlemler ile ilgili olarak yapılan analizler aşağıdaki bulguları ortaya çıkarmaktadır:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun kriz sürecinin örgütsel yapı ve süreçler üzerindeki olumsuz etkilerini yapısal küçülme ve personel azaltma politikaları gibi ivedi ve kalıcı olmayan parçasal yöntemlerle çözmeye çalıştıkları görülmektedir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin % 19.4'ü doğal felaketlerin kriz yaşanmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, kriz yönetimi planı uygulayan 11 işletmenin % 45'i planı uygulama nedenleri arasında doğal felaketlerin etkili olduğunu belirtmiştir. Buradaki ilişkinin dolaylı bir ekonomik bozukluk ve baskıdan kaynaklandığı da ileri sürülebilir. Söz konusu işletmelerin, son doğal felaketlerden yüksek oranda etkilenen bölgede yer aldığı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Deprem sonucunda işletmeler kısa dönemde üretim ve tedarik sürecinde dolaylı ya da dolaysız olarak bir dizi olumsuzluklarla karşılaşmış ve orta & uzun dönemde doğal felaketlerin pazara olan etkisini derinden algılamıştır.

- Anketi yanıtlayan işletmelerden 26'sı "kriz yönetiminin büyük oranda uzmanlık gerektiren bir konu olduğunu" ileri sürmekle beraber bu sorunu aşmada ve kriz yönetim planını hazırlamada uzmanlık bilgisinden çok kendi tepe yöneticilerini çözüm aracı olarak değerlendirmiştir. Bu sonuçlar, kriz yönetimi ile ilgili algılama ve düşüncelerle uygulama arasında önemli bir çelişki olduğunu göstermektedir. Sözü edilen paradoksal ilişki işletme yöneticilerinin kriz yönetiminde işletme içi ve dışı uzmanlardan yeterince yararlanmalarını nedeniyle gelecekte karşılaşılabilecek olası

krizlerin başarılı biçimde yönetilmesi bağlamında kimi güçlüklerin ortaya çıkabileceğini göstermektedir.

- Kriz dönemlerinde yaşanan sorunların aşılmasında hızlı karar verme ve uygulama, takım çalışmasının etkinleştirilmesi, katılımcının özendirilmesi ve yetki paylaşımı önem arz etmektedir. Araştırma bulguları, araştırma kapsamındaki işletmelerde yönetsel ve örgütsel değerlendirmenin planlandığı gibi olmadığını göstermektedir. Nitekim 21 işletmede yönetsel kararlarda merkezileşme eğiliminin arttığı açıkça gözlemlenmektedir.

- Belirtilen olumsuzluklara karşın incelenen işletmelerdeki yöneticilerin krizi önlemeye ve çözmeye ilişkin öngörülerinin; stratejik yönetim, müşteri önceliği, yalın üretim ve kriz yönetimi eğitimi gibi önemli faktörleri kapsadığı anlaşılmaktadır. Ancak, KOSİ'lerin ortak sorunu olan finansal ve beşeri kaynakların yetersizliği ile birlikte profesyonel yönetim felsefesinin sınırlılığı araştırma kapsamındaki işletmelerde söylem ve uygulama arasında azımsanamaz bir boşluğun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Nitekim araştırma kapsamındaki işletmelerde krizi önlemeye yönelik çalışmalarda toplam kalite ve personeli krize hazırlamak gibi beşeri kaynaklara yönelik çalışmalara öncelik verilmekle birlikte esnek örgüt yapısı ve halkla ilişkilere gereken önemin verilmemesi bu düşüncüyü desteklemektedir.

- KOSİ'lerde krize karşı sürekli hazırlıklı olmak ya da kriz sürecinden harsız çıkmak için; Ar-Ge çalışmalarına gereken önemi vermek, kalite ve maliyet gibi iki önemli faktörde rekabetçi üstünlüğe sahip olmak, insan kaynaklarına gereken değeri vermek, değişen koşullara uyum sağlayabilecek müşteri odaklı esnek bir örgüt yapısı oluşturmak, sürekli iç ve dış çevre analizi yapmak zorunlu görülmektedir.

- İşletmeler krizlerin önlenmesinde müşterilerin görüş, şikayet ve beklentilerinin izlenmesini en etkili yol olarak görmektedir. Yöneticileri ve çalışanları, müşterilerinin görüş, şikayet ve beklentilerini yakından izleyen ve örgüt yapılarını ve süreçlerini müşteri-odaklı bir anlayış çerçevesinde geliştiren işletmelerin krizlerin olumsuz etkilerini elimine etme, olası değilse minimize etme konusunda daha başarılı oldukları ileri sürülebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAT İlker; BUDAK Gönül ve BUDAK Aykut; **İşletme Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınevi, 1999.

AKGEMCİ Tahir, **KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler**, Ankara: KOSGEB Yayınları, 2001.

DİE İstatistik Yıllığı, 2001.

- DİNÇER Ömer, “**Örgüt Geliştirmede Kullanılan Müdahale Teknikleri**”, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F, Yayımlanmamış Doçentlik Tezi, 1988.
- DYER Samuel Coad, **Getting Preople Into The Crises Communication Plan**, Public Relations Quarterly, 1995.
- FITZPATRICK Kathy R., Ten Guidelines, **For Recuding Legal Risk in Crisis Management**, Public Relations Quarterly, 1995.
- HAŞİT Gürkan, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.
- HERRERO Alfonso, and COMELIUS Pratt, **How To Manage A Crisis Before or Whenever It Hits**, Puplic Relations Quarterly, 1995.
- KOBİNET, www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/001.html (Haziran 2002)
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul:Beta Basımevi, 1998.
- KOSGEB, www.kosgeb.gov.tr/kobi.htm (Haziran 2002).
- KUKLAN Hooshang, "**Challenges And Complexities**", Sam Advanced Management Journal, Yol. 51 No:4, 1986.
- MITROFF Ian, **Crisis Management**, The Academy of Management Executive, 1995.
- MÜFTÜOĞLU Tamer, **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler; Sorunlar ve Öneriler**, 3.Baskı, Desen Ofset A.Ş., Ankara, 1997.
- PEARSON Christine M. and CLAIR Judith A, **Reframing Crisis Management**, The Academy Of Management Review, 1998.
- SELIGMAN Edwin R. A., and JOHNSON Alvin, “**Crisis**” Encyclopedio Of The Social Scieince, 1988.
- TUTAR Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- WISENBLIT Joseph Z., “**Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence And A Proposed Framework**”, Sam Advanced Management Journal, C.52, 1989.

