

## KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ: ADIYAMAN ORGANİZE SANAYİ SİTESİ ÖRNEĞİ

### CRISIS IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: PRACTİCE İN AREA ORGANIZED-İNDUSTRIES OF ADIYAMAN

*Erkan SARSICI<sup>1</sup>*

#### **Öz:**

Adıyaman organize sanayi sitesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimine yönelik kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası herhangi bir çalışma yapıp yapmadıkları araştırılmıştır. Araştırma kapsamına alınan 353 KOBİ niteliğine sahip işletmeler araştırmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yüz yüze anket yöntemi ile 175 şirkete ulaşılmış olup, konuya ilişkin kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, korelasyon ve faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'ler tarafından kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında gerekli çalışmaların yapılmakta olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ilişkisel alt boyutlar ( $p < 0,05$ ) ile kriz yönetimi arasındaki ilişki yapılan istatistiksel araştırmalar sonucunda anlamlı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Kriz Sonrası

**JEL Kodları:** G01, M20, C88

#### **Abstract :**

It has been investigated whether SMEs operating in Adıyaman organized industry site have done any pre-crisis, moment of crisis and post-crisis work for crisis management. The enterprises with 353 SME qualities included in the scope of the research constitute the main body of the research. In this context, we have reached to 175 companies with face to face and validity and reliability of the scales used in the subject were tested, correlation and factor analysis were applied. According to the results of the research, it is seen that SMEs are carrying out necessary studies before the crisis, during the crisis and after the crisis. In this context, the relationship between relational sub-dimensions ( $p < 0,05$ ) and crisis management was found to be statistically significant.

**Keywords:** Crisis, Small and Medium Sized Enterprises (SME), After the Crisis

**JEL Classification Codes:** G01, M20, C88

---

<sup>1</sup> Dr. Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksekokulu, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, [sarsicierkan@yahoo.com](mailto:sarsicierkan@yahoo.com), [orcid.org/0000-0002-8719-9205](http://orcid.org/0000-0002-8719-9205)

## 1. Giriş

Kriz; kelime olarak beklenmedik durumlarda, olağanüstü koşulların oluştuğu ve normal faaliyetlerin yapılmasını engelleyen bir durum olarak ifade edilebilmektedir (Titiz, 2003: 112). Kriz 1980'lerden önce iletişim ve teknoloji alt yapısı yeterli olmadığı için çevresine etkisi çok fazla olmamaktaydı. Fakat 1980 ve sonrasında globalleşme ve teknolojik gelişmeler neticesinde bir ülkede meydana gelen kriz diğer başka ülkeleri de hızlı bir şekilde etkilemeye başlamıştır. Türkiye de 1990 yılından itibaren yaşanan veya etkileyen krizlere bakıldığında (1991 Körfez, 1994 Nisan, 1997 Asya, 1998 Rusya, 1999, 2000 Kasım, 2001 Şubat, 2008 Temmuz) hem ülke içi sebeplerden hem de uluslararası sebeplerden yaşandığı görülmektedir.

İşletme ve KOBİ yöneticilerin krizlere karşı birinci görevi kriz meydana gelmeden önce gerekli tedbirleri alarak meydana gelebilecek hasarı en aza indirmek veya mümkünse krizin teğet geçmesini sağlamaktır. İkinci görevi; krizin meydana gelmesi durumunda örgüt içi iletişimi ve faaliyetleri en verimli şekilde kullanmaya çalışma, üçüncü görevi ise; krizin etkisinin azalması ve bitmesi ile birlikte yaşanan krizden alınabilecek dersler hakkında etkili ve kapsamlı çalışma yapmak olmalıdır. İster fırsat ister kriz durumu olsun beklenmeyen durumlarda bu faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmemesi firmaları zor durumda bırakabilecektir. Firma faaliyetlerinin kesintiye uğramaması için bu yöntemlerin başarılı bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

İşletmeler tarafından alınan ekonomik kararlar firmanın piyasa ve hisse değerini arttırmakta, dolayısıyla bir servet artışına sebep olabilmektedir. Alınan ekonomik kararların yanlış olması sonucunda ise firmaların iflaslarına sebep olabilecektir. Son yıllarda yaşanan ekonomik çalkantılar neticesinde alınan ekonomik kararların önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı; ulusal veya küresel kaynaklı olabilecek krizler karşısında Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermekte olan küçük ve orta ölçekli işletmelerinin kriz yönetimi konusunda uygulamaya yönelik ne tür faaliyetler içerisinde oldukları sorularına yanıt bulabilmektir. Bu kapsamda Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren, KOBİ olma kriterlerine uyan işletmelerden yüz yüze anket tekniği kullanılarak veriler toplanarak analiz edilmiştir. Bu araştırma ile KOBİ olma yetisine sahip olan işletmelere kriz yönetimi konusunda destek sağlanması beklenmektedir. KOBİ'ler kriz yönetimini kurumsallaştırma çalışmasına başladıklarında yapılması gereken temel görevler hakkında önemli bir çalışma olarak literatürde yer alacaktır. Krizi kurumsallaştırma çabalarına yönelik KOBİ ve kriz konularında literatür çalışmalarına destek olması düşünülmektedir. İşletme dünyasında krizlerin ancak etkili bir kriz yönetimi ile atlatılabileceği bilinmektedir. Kriz dönemlerinin en az hasarla atlatılabilmesi için yapılması gereken çalışmaların neler olduğu ve ne şiddetle yapıldığı bu çalışmada ele alınacaktır. Çalışmanın araştırma kısmında Adıyaman OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimine karşı hangi aşamada ne tür bir çalışma yaptıklarına ilişkin araştırma sonuçları ortaya konulmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kriz

Kriz genel bir tanım olarak “ani” veya “kendini hissettirerek” meydana gelmesine rağmen genel olarak bakıldığında bir “durgunluk ve bunalım” anlamlarını ifade etmektedir (Bayazit vd., 2003: 365). Başka yazarlara göre ise kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak ifade etmek mümkündür (Akgemici ve Güleş, 2009: 208). Başka bir tanıma göre ise; Firmaların vizyon hedeflerini tehdit ederek, beklenmeyen bir durumda ortaya çıkarak, işletmelerin kuruluş amaçlarını geçersiz kılan, varlığını tehlikeye sokan, örgüt önleme ve uyum tedbirlerini etkisiz hale getirerek gerilim oluşturan bir durumdur (Baran, 2006: 26).

Örgütsel anlamda krizin tanımına bakıldığında ise; örgütün varlığını ve amacını tehlikeye sokan, örgütlerin risk önleme tedbirlerini yetersiz hale getiren, beklenmedik durumlarda hızlı tepkiler verilmesi gereken, karar verme ve planlama mekanizmalarını olumsuz bir şekilde etkileyebilen bir gerilim durumu olarak değerlendirilebilir (Demirtaş, 2000: 357). Gerilim durumları etkili yönetilemediği durumlarda krizler, doğru yönlendirilebildiği durumlar da ise fırsatlar ortaya çıkabilmektedir. Krizlerin en önemli özelliğinin ise bilinmez ve belirsiz durumlarda ortaya çıkması olduğu söylenebilir. Krizler örgütler için sürekli bir tehdit anlamına gelmediği, aynı manaya gelen Çince Wei-ji kelimesi fırsat anlamını da taşımaktadır. “Wei-ji” kelimesi Çince fırsat ve tehlike kelimelerinin birleşiminden meydana gelmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 3).

### Şekil 1. Kriz kelimesinin Çince ifadesi

# 危机

**Kaynak:** Ulmer, vd., 2007.

Krizler genellikle beklenmeyen durumlarda ortaya çıkmaktadır. Büyük etkisinin ne zaman ve nasıl olacağı tam bilinmezken, bazen krizlerle ilgili sinyaller alınabilmektedir. Bu açıklamaya göre krizler erken uyarı sistemine göre iki gruba ayrılmaktadır (Irvine, 1987: 37; Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205):

1) Ani Krizler: Örgüt yöneticilerine hiçbir uyarı sinyali göndermeden müşterileri, çalışanları, yatırımcıları, vatandaşları ve şirketin mali değerlerini olumsuz yönde etkileyebilecek ani ve beklenmedik durumlar.

2) Algılanan Krizler: çeşitli zamanlarda farklı sinyaller göndererek, analiz tekniklerinin uygulanması ile anlaşılabilir krizler.

Krizlerin meydana gelmesi ile işletmenin normal yaşam koşullarında değişiklikler meydana gelmektedir. İşletmelerde yaşanan değişiklikler (Sucu, 2000: 19);

- 1) Örgütlerin faaliyetlerini ve uyum mekanizmaları yetersiz bir hale girer.
- 2) Sosyal hayatta yaşanan krizler gibi acil ve ciddi eylem planı ve müdahale gerektirir.
- 3) Örgüt yönetiminde ve içinde gerilime sebep olarak, belirsizlik, endişe, korku, panik ve tehdit oluştururlar.
- 4) Üretim sistemleri ile bağlantılı olan tüm faaliyetleri etkilerler,
- 5) Önceden hazırlanmış eylem planlarının uygulanmasına izin vermezler,
- 6) Firmaların faaliyet ve çalışma sistemlerinin tekrar gözden geçirmesini gerektirir,
- 7) Genellikle aniden ve beklenmeyen durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Firmaların ekonomik gidişatı veya örgütsel yapılarda ki meydana gelebilecek bozulmalar, yönetim kalitesinin zayıflığı, finansman ve bütçenin düşük kalması, personellerin kalifiye olmaması örgütün krize doğru yol almasında büyük etkiye sahiptir (Peker ve Aytürk, 2000: 388). Krizin oluşumunda örgütler hem çevresel faktörlerden hem de içsel faktörlerden etkilenebilmektedirler. İçsel faktörler genellikle, örgütten, yöneticiden, personelden, bütçeden ve teknik donanım gibi kaynaklardır. Krize neden olan dış çevre faktörleri ise işletme yetki alanı dışında kalan müdahalesi zor, kontrol edilemeyen faktörler olarak tanımlanabilir.

## 2.2. Kriz Yönetimi

Kriz kelimesi en genel anlamı ile firmaların standart çalışmalarında normal olmayan gelişmelerin ortaya çıkmasıdır. Kriz yönetimi ise, ortaya çıkan anormal durumlar karşısında firma yöneticileri tarafından uygulanan eylem faaliyetleri veya davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Yetkin yöneticiler tarafından meydana gelebilecek krizlerin önceden sinyalleri alınır, tedbirler alınıp, değerlendirilip ve gerekli tepkiler verilmesi durumunda krizin etkisi en aza indirilebilecektir. Aksi takdirde örgütün kriz yaşaması kaçınılmaz olacaktır (Can, 1994: 303). Krizin yaşanmaya başlaması ile beraber, örgüt içinde çatışma ve panik havası baş gösterecektir. Yöneticiler tarafından krizi atlatabilmek için bütün planlar ve amaçlar devre dışı bırakılmak zorunda kalabilecektir. Böylece örgüt ikliminde de sorun yaşanarak örgüt iklimi bozulabilecektir (Yeniçeri, 1993: 223). Kriz Yönetimi; işletmelerin faaliyet akışlarında meydana gelen anormal durumlar karşısında sergilenen durum ve faaliyetler olarak tanımlanabilir. Kriz yönetiminin amacı işletmeyi krize düşürmemek veya en az hasarla kurtarılmasını sağlamaktır.

Krizlerin sağlamış olduğu zararlı etkilerin yanında bazı durumlarda büyüme ve gelişme fırsatları da sunabilmektedir. Bu fırsatlar genel olarak kriz yönetimi sayesinde hem krizden çıkmayı hem de krizden yararlanmayı sağlamaktadır. Etkin bir kriz yönetimi süreci sayesinde meydana gelebilecek krizlerin önceden görülebilmesi sağlanacak ve bu krizi fırsata çevirme imkânı sunabilecektir (Runyan, 2006: 14). Mevcut literatüre bakıldığında KOBİ'lerin planlama uzmanı istihdamına sıcak bakmadıkları, uzun vadeli planlar yapmadıkları ve şirket yöneticileri ile ortakları tarafından alınan kararlarda veriler ve istatistiki tabloların çok kullanılmadığı bunun yerine sezgilere ve duylulara dayanılarak planlamaların yapıldığı görülmektedir (Erdoğan vd., 2006: 36).

İşletme yöneticileri tarafından kullanılan otorite, çalışanın performansı ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Otoritenin kullanım şekli çalışan verimini olumsuz etkileyecek şekilde kullanıldığında örgüt elemanlarında verimsizlik ve huzursuzluk olabilecektir. Bunun sonucunda istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir ve örgüt içi nedenlerden kaynaklanan bir kriz tehdidi oluşabilir. Örgüt içi krizlerin en temel sebebi olarak başarısız ve yetersiz yöneticilerin aldığı veya alamadığı kararlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetiminin bazı temel

özelliklerinden söz edilebilir. Bunlar; krizi hissetme, önlem almada erken davranma, ders alma ve sonuç çıkarma olarak sıralanabilir.

### 2.3. Kriz Yönetimi Süreci ve Aşamaları

KOBİ'ler işletme amacına uygun olarak finansal kaynaklarını planlı, doğru ve vizyona yönelik olarak kullanmaları büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir kriz yönetimi mikro ve makro önlemleri olarak gerçekleşebilir. Mikro önlemler işletme yöneticileri ve çalışanları tarafından, makro önlemler ise devlet kurumları tarafından yapılmaktadır. KOBİ'ler için kriz yönetiminin önemini arttıran diğer bir sebep ise Anonim şirketlerde ve holdinglerde kriz yöntemi ile ilgilenecek gerekli uzman birimler istihdam edilmekte iken, KOBİ'lerde krizlerin yönetimi bizzat firma sahibi ve ortakları tarafından yönetilmektedir. Kriz yönetimine KOBİ'lerde gerekli önem verilmediğinden dolayı etkisi ve sonucu büyük hasarlara neden olabilmektedir (Peel ve Wilson, 1995: 53).

Sosyal ve ekonomik olarak KOBİ'lerin Türkiye finansmanına katkısı dikkate alındığında, sosyal ve ekonomik olarak büyük paya sahiptir. Bu nedenle KOBİ'lerin finansal yönetimleri çok kritik bir öneme sahiptir. Krizler aslında dinamik, kontrol edilebilir, uygun ve şekillendirilebilir stratejilerle yönetilebilecek süreç haline getirilebilir. Kriz yönetim süreci genel olarak, reaktif, proaktif ve interaktif olmak üzere 3 başlık altında incelenebilir (Yeniçeri, 1993: 223).

**Proaktif kriz yönetimi modeli;** firmayı etkileyebilecek herhangi bir krizin daha meydana gelmeden önce yetkili birimler tarafından tedbirlerin alınması ve uygulamalarla krizin engellenebileceği modeldir.

**Reaktif kriz yönetimi modeli;** bu modelde kriz artık kendisini hissettirmiş ve göstermiştir. Bu aşamada krizin varlığı kabul edilerek ona göre eylem planları hazırlanarak krize odaklanılan modeldir.

**İnteraktif kriz yönetimi modeli ise;** bu modelde artık kriz bitmek üzere veya bitmiş olduğu durumlarda krizin bırakmış olduğu etki ve deneyimlerden yararlanmak üzere bütün hazırlık ve planların gözden geçirilmesi, analiz edilmesi gereken kriz yönetimi modelidir.

Şekil 2. Kriz Yönetim Modeli



**Kaynak:** Hutchins, Holly M. ve Jia Wang, 2008

KOBİ'lerde meydana gelen bir kriz durumunda, yaşanabilecek herhangi bir olumsuz durumun sonuçlarını sadece bir birime veya bir bireye yüklemek ve onu cezalandırmak örgüt kültürüne uymayacak bir eylemdir. Bu yönde yapılacak bir etkileşim, krizin iyi bir şekilde analiz edilmesini engelleyebilecektir. Krizler meydana gelmeden kriz hakkında ve sonucu hakkında net bilgilerin verilmesi söz konusu olamamaktadır. Bundan dolayı meydana gelebilecek bir kriz için her zaman gerekli tedbir ve politikaların alınarak hazırda beklenilmesi gerekmektedir. En önemlisi de küçük veya büyük meydana gelebilecek her bir krizi ciddiye alarak çalışmalar yapmak gerekmektedir. Kriz aşamaları kriz sinyallerini almakla başlar, gerekli tedbirleri alarak eylem planının devreye sokulmasında firmalara yarar sağlanacaktır. Kriz durumunda firmaların departmanlarını bir bütün olarak düşünmeli aksi takdirde bağımsız olarak düşünülürse krizin etkisi ile bir başka yanlış işleme sebep olabilecektir. Kriz meydana geldiğinde sadece bir departmanı ve bir bireyi değil firmanın bütünü etkileyecek bir hasar bırakmaktadır. Firmalar krizler ile etkin mücadele etmek istiyorsa bu gerçekleri göz ardı etmemelidirler (Kahya, 2008: 30).

Kriz yönetim süreçleri farklı alt başlıklardan oluşmaktadır: “kriz öncesi işletme yönetimi (kriz sinyallerinin alınması aşaması, krize hazırlık ve önleme aşaması)”, “kriz anı işletme yönetimi (krizin denetim altına alınması aşaması)”, “kriz sonrası işletme yönetimi (iyileşme ve normal duruma dönüş aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşaması)” olmak üzere üç başlıkta incelenebilmektedir (Akıncı, 2010: 45).

**Kriz Öncesi İşletme Yönetimi:** “Kriz sinyallerinin alınması” gerektiği bu aşamada, krizin meydana gelme ihtimaline karşın sinyalleri yakalayıp bildirebilecek sistemlerin kurulmasıdır. Bu eylem ve tedbirler alındıktan sonra bir sonraki aşama olan “krize hazırlanma ve önleme” aşamasına geçilir. Krizden alınan sinyaller sayesinde kriz hakkında bilgiler toplandıktan sonra yönetime uygulanacak adımlar için bir rapor olarak sunulması gerekmektedir. Bu aşamada yapılması gereken tedbirlerden bazıları şunlardır: Kriz senaryosunun hazırlanması, erken uyarı sistemlerinin kurulması, krizi yönetecek ekibin belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analiz edilerek SWOT analizinin oluşturulması ve krizle mücadele edecek hazır bir örgüt yapısı oluşturmak gerekmektedir.

**Kriz Anı İşletme Yönetimi:** “Krizin denetim altına alınması” gerektiği bu aşamada, firma üst yönetim kademesi, kendilerine sunulan kriz önleme modellerinden en uygun olanlarını seçerek gerekli birimlere çözüm modellerinin uygulanması için talimat verirler ve bu talimatları sonuç aşamasına kadar takip etmelidirler. Krizin artık hissedildiği ve denetim altına alınması gerektiği aşamada yapılması gereken başlıca çalışmalar şunlardır: Finansal yönetim politikalarının geliştirilmesi, personel politikasının geliştirilmesi, karar alma politikalarının incelenmesi ve uygun yöntemlerden yararlanılması ve etkin halkla ilişkiler politikasının oluşturulması gerekmektedir.

Bu aşamada yapılması gereken diğer önemli görevler de şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Krizi yönetecek ekip tarafından öncelikle işletmede yaşanan krizin ne tür bir kriz olduğunu tespit etmelidirler,
- 2) İşletme yönetimi ve gerekli birimler tarafından krizin oluşturabileceği etkiler analiz edilmelidir.
- 3) Bu aşamalar yapıldıktan sonra ve kriz hakkında detaylı bilgiye sahip olduktan sonra krizi önlemeye yönelik tedbirler ve stratejiler uygulamaya koyulmalıdır.
- 4) Tüm bu uygulamalarda yapılmak istenen temel amaç krizin etkilerinin bastırılması ve kontrol altına alınması içindir.
- 5) En büyük hasarı alan birimin sorunlarının çözümüne odaklanılarak yönetim ekibi bir araya gelip krizde uygulanan strateji, eylem ve taktikleri tekrar gözden geçirmelidirler.
- 6) Yapılması gereken değişikliklere bu aşamada karar verilmelidir.

Krizlerin etkisi ne kadar büyük olursa olsun genellikle geçici bir süreliğine hissedilmektedirler. Bu dönemler geçtikten sonra firma faaliyetleri tekrar eski seviyesine dönmeye başlamalıdır. Kriz döneminde zorunlu sebeplerden dolayı düşen talep miktarı krizin bitmesi ile beraber tekrar talep miktarının artmasına başlayacaktır. Firma faaliyetleri eski seviyesine dönebilirse krizin etkileri atılmaya başlanmıştır. Fakat firma eski faaliyet hacmine ulaşamıyorsa firmaların ciddi bir aşamadan geçmesi gerekmektedir. Firmaların bu aşamalardan büyük dersler alarak zayıf ve üstün yönlerini analiz etmeleri gerekmektedir.

**Kriz Sonrası İşletme Yönetimi:** “iyileşme ve normal duruma dönüş” diye tabir edilen bu aşamada, krizin meydana gelmesi ile işletmelerde seferberlik ilan edilmiş ve örgüt yapısında bazı değişiklikler yapılmak zorunda kalmıştır. Krizin bitmesi ile beraber artık olağanüstü durumlar bitmiş ise örgütün kriz dönemi yapısı eski dizayn yöntemine geri getirilerek işletme faaliyetlerine kaldığı yerden devam etmesi sağlanmalıdır. Kriz yönetimin son aşaması olan diğer bir tanım ile “değerlendirme ve öğrenme” aşaması olan bu noktada yapılan eylem, alınan önlem ve kararlar mercek altına alınarak detaylı incelenecektir. Bu faaliyetler sonucunda firmalar bir sonraki krize daha hazırlıklı olabileceklerdir. Kriz sonrasında yapılabilecek temel çalışmalar ise; durum analizinin yapılması, yeniden yapılanma ve kriz sonrasında moral motivasyon çalışmaları olarak sıralanabilir (Tüz, 2004: 10).

Meydana gelen ekonomik ve finansal krizler süreklilik sağlamamakta, kısa, orta ve uzun olmak üzere süresi değişmekle birlikte belli bir süre sonra etkisinin azalması ile beraber yerini normal ekonomik faaliyetlere bırakmaktadır. Kriz yönetimini etkin ve başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler hayatta kalmayı büyük oranda başarıp, işletme faaliyetlerine kriz sonrasında da kaldıkları yerden devam etme imkânı bulabilmektedirler. Fakat bazı diğer işletmeler ise etkin ve başarılı bir yönetim sağlayamadığı için, bu mücadeleyi kaybedebilecek, hatta faaliyetlerine son vermek zorunda kalabileceklerdir. Eğer meydana gelen finansal veya ekonomik bir kriz sonucunda bir şirket hala ayakta kalabilmiş ise çeşitli düzeylerde krizlerden azda olsa etkilenmiş olabilecektir.

İşletmelerin krizden sonra tekrar piyasaya girebilmeleri hatta eskisinden daha da iyi bir şekilde girebilmeleri için kriz döneminde uygulanan strateji büyük öneme sahiptir. Yaşanan Kriz dönemlerinde rahat bir geçiş elde etmek isteyen işletmeler, kriz öncesinde finansal politikaları ile yakından ilgilenmeli, kriz sonrası yaşanan gelişmelerde ise kriz esnasında uygulanan politikaları dikkatle incelemelidir. Kriz sonrasında da bu durumlara bağlı olarak etkin bir durum analizi yapılmalı ve işletmelerin güçlü, zayıf yönleri ile fırsatları/tehditleri tespit edilmelidir. Bu tespitler neticesinde işletmelerin yeni bir yapılanma ile faaliyetlerine devam etmeleri isabetli olacaktır. İşletmelerde ki yeni yapılanma, ürün düzeyinde, örgütsel düzeyde ve pazar düzeyinde olabilir. Gerektiği

durumlarda ise etkili, verimli ve başarılı olabilmek için küçülme stratejisi de işletmeler için bir alternatif olarak uygulanabilir. Zira küçülerek büyümenin de bir finansal yönetim stratejisi olduğu bilinmektedir. Finansal yönetim birim ve mekanizmasının etkin/başarılı çalıştırılması sonucunda finansal başarının da artırılması mümkündür. Verimliliğe, nakit yönetimine önem verilmesi, borçlanırken dikkat edilmesi gereken kurallara uyulması halinde, işletmeler finansal açıdan daha sağlıklı, daha başarılı ve daha güçlü olabileceklerdir.

Yukarıda anlatılan hususlara binaen bu araştırmanın sorunsalı, Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası kriz yönetimine yönelik çalışma yapıp yapmadıkları, yaptılar ise düzeyinin ne olduğunu ortaya koymaktır.

### **3. Yöntem**

Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimini araştırmaya yönelik olarak hazırlanan bu araştırmada öncelikle örneklem ve ölçeklerine yönelik bilgilere değinilmiştir. Araştırma kapsamında göre KOBİ'lerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası kriz yönetimine yönelik çalışmalarının olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmanın temel amacı çeşitli sebeplerden kaynaklanmak üzere ortaya çıkan krizler karşısında Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz yönetimi ile ilgili olarak herhangi bir çalışma yapıp yapmadıkları, eğer yapılan çalışmalar varsa bu çalışmaların özellikleri ve seviyesinin ne olduğunun bulunmasına yönelik sorulara yanıt bulmaktır.

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmada birincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Adıyaman Organize Sanayi Bölgesinde ki KOBİ'lere uygulanarak, gerekli veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırmanın kapsamına Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyetlerini sürdüren, Adıyaman Ticaret ve Sanayi Odasında kaydı bulunan ve KOBİ sayılabilmek için gerekli şartları sağlayan toplam 353 firma baz alınmıştır. Araştırma kapsamında bulunan 353 KOBİ çalışmanın ana kütlelerini oluşturmaktadır. Finansal imkânsızlıklar ve zaman yetersizliği nedeniyle tesadüfî örneklem yoluyla ana kütleliyi oluşturan işletmeler arasından 195 işletme ile örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu işletmelerden 20 tanesi farklı nedenlerden dolayı anket formunu doldurmamış, geriye kalan 175 işletme dikkate alınarak çalışmaya devam edilmiştir. İşletme yöneticilerine yöneltilen soruları doğru olarak algıladıkları ve verdikleri yanıtlar doğru varsayılmıştır.

#### **İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı Bilgiler ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri**

Çalışmanın birinci bölümünde işletmeler ile ilgili tanımlayıcı bilgiler ve KOBİ'lerin yöneticilerine ait demografik özelliklere ait sorular yer almaktadır. Çalışmaya katılarak soruları cevaplandıran yöneticilerin demografik bilgilerinden cinsiyet verileri ile ilgili bulgulara bakıldığında; %73,7'sinin erkek, %26,3'ünün ise kadın yöneticilerden olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler ait yaş aralıklarına bakıldığında ise; en yüksek yaş aralığının %26,9 oranında 41 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir. Bu oranı daha sonra %26,3 ile 39-40 yaşlarına sahip yöneticiler takip etmekte, daha sonra ise %20 ile 31-35 arası yaşlara sahip genç yöneticilerin takip ettiği ve 21-25 yaş grubunun ise araştırmada en düşük seviyede kaldığı %12 ile temsil edildiği analiz edilmiştir. Diğer bir yönetici demografik özelliği olan medeni duruma bakıldığında ise araştırmaya katılan yöneticilerin %63,4 gibi önemli oranda evli, %36,6'sının ise bekâr olduğu belirlenmiştir.

Araştırma sorularına cevap veren yöneticilerin eğitim seviyelerine bakıldığında %57,1 oranında yöneticinin ön lisans diplomasına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu veriyi %28 ile lisans ve %12,6 ile lisansüstü eğitime sahip yöneticilerin izlediği belirlenmiştir. İşletme yöneticilerinin mevcut çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerine bakıldığında; %44'ünün 1-5 yıl arası, %38,3'ünün 6-10 yıl arası ve %12,6'sının ise 11 ile 15 yıla kadar mevcut işyerinde çalışmaya devam ettiklerine dair rakamlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamındaki firmaları tanımlamaya yönelik çalışan sayılarına bakıldığında; %35,4'ünün 10-49 arası, %33,7'sinin 50-99 arası ve %14,9'unun 100-149 arası personelle faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir.

#### **3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçme Aracı**

Çalışmada yöntem olarak kullanılan ve veri toplama metotlarından biri olan ölçek metodu kullanılmıştır. Ölçek çalışması, işletme yöneticileriyle yüz yüze anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada bu konuda benzer araştırmalar yapan Sağlam ve Deniz (2007) tarafından geliştirilen ve işletmelerin kriz döneminde ne tür strateji uyguladıklarına yönelik yapılan çalışma dikkate alınmıştır. Murat ve Mısırlı'nın (2005) yaptığı diğer bir çalışma olan ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerine etkileri çalışmasına dayanılarak geliştirilmiştir. Endüstri işletmelerinin kriz yönetimi konusunda aldıkları tedbirleri inceleyen Haşit tarafından (2003 yılında yapılan "İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalar") hazırlanan ve geliştirilen ölçek esas alınmıştır. Bu ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarda da test edilerek kullanılmıştır. Çalışmada faktör analizi sonucunda ulaşılan yapıya bağlı olarak,

değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen hesaplama sonucu güvenilirlik katsayılarının literatürde kabul edilen 0.70 değerinin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, firmalarda uygulanmakta olan kriz yönetim çalışmaları ile bunların düzeylerini belirlemeye yönelik olarak kullanılan Likert tipi toplam 26 sorudan meydana gelmektedir. Araştırma konusu olan Kriz yönetimiyle ilgili anket çalışma soruları 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve cevaplandırıcılardan 1 (kesinlikle uygulanmamakta), 5 (kesinlikle uygulanmakta) cevaplarından kendilerine en uygun ve doğru cevabı seçmeleri istenmiştir. Elde edilen ölçek sorularının sonuçları analiz edilirken SPSS paket programı kullanılarak devam edilmiştir.

Faktör analizi yapılarak değişkenlerin 3 faktöre yüklendiği gözlenmiştir. Çalışmada kullanılan faktör analiziyle firmalarda kriz yönetimine yönelik yapılan çalışmalarının unsurları; krizden önce yapılacak yönetim çalışması, kriz esnasında yapılacak yönetim çalışması ve krizden sonra yapılacak yönetim çalışmaları olmak üzere 3 başlık olarak ortaya konulmuştur. Krizden önce yapılacak çalışmalar 12 maddeden oluşan Ölçek sorularıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Kriz esnasında yapılacak çalışmalara yönelik ölçek güvenilirliği 0,878 çıkmıştır. Kriz esnasında yapılacak yönetim faaliyetleri 10 soru ile ölçülmeye çalışılmış ve ölçek güvenilirliği 0,628 çıkmıştır. Krizden sonra yapılacak yönetim çalışmaları ise 4 soru ile ölçülmüştür. Fakat daha sağlıklı veri elde etmek amacıyla 4. Soru çıkarıldıktan sonra güvenilirliği 0,731 olarak belirlenmiştir. "kriz yönetimi çalışmaları" na yönelik bulunan tüm sorular için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu  $\alpha$  değeri, ölçek toplam güvenilirliğini göstermektedir. Bu değer literatürde kabul edilen 0.70 değerinden daha büyük olduğu için bilimsel bir araştırmada oldukça kabul edilebilir bir değerdir.

Çalışmalarda kullanılan ölçeklerin, faktör analiziyle gruplandırmasının yapılması gerekliliğini belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testleri yapılmaktadır. Barlett Küresellik Testi anlamlı ( $p < 0,001$ ) ve KMO testi sonucu 0,820 çıkmıştır. Dolayısıyla faktör analizi uygulamak son derece önemli görülmektedir. Bu kapsamda ölçeğe ilişkin sorularla ilgili faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz daha detaylı olarak tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Kriz Yönetimi Keşfedici Faktör Analizi

<i>KMO</i>	,820
<i>Barlett</i>	000 ( $p < 0,001$ )
<i>Barlett X<sup>2</sup></i>	1298,410
Cronbach's Alfa	0,850

Çalışma değişkenlerine yönelik ölçme modelinin doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenlerden (Kriz Öncesi: b1, b2 vb., Kriz anı: c1, c2 olacak şekilde) gözlemlenen değişkenlere doğru tanımlanmış olan yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerleri gösterilmektedir. b1(Kriz Rehberi (eylem planı) mevcuttur) ve b4(bilimsel Çevre Analizi yapılıyor) maddeleri daha sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi adına analizden çıkarılmıştır.

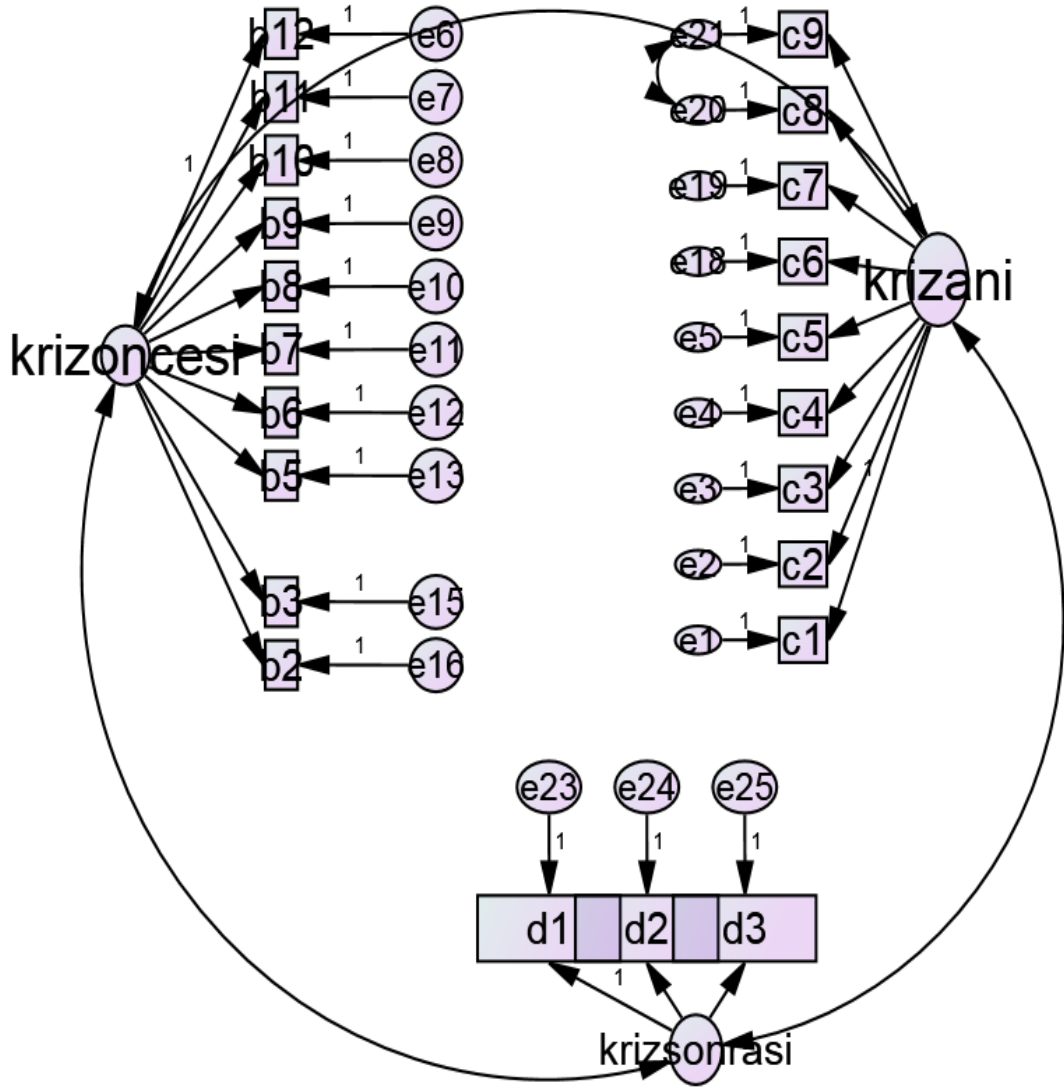
Araştırmanın amacı kapsamında ölçeğe ilişkin ifadeler üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda üç boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar "Kriz Öncesi, Kriz anı ve Kriz sonrası" şeklinde adlandırılmışlardır.

Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında uyguladıkları krizi yönetmeye yönelik çalışmaları belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri, Tablo 1' de gösterilmiştir. Çalışmada kullanılan bütün ölçekler için yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin veriler, her ölçekle ilgili bölümün sonunda gösterilmiştir. Tüm ölçeklerde KMO ve Barlett test sonuçları kabul edilen standartlardadır.

### **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Bu araştırmada doğrulayıcı faktör analizi AMOS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Kullanılan doğrulayıcı faktör analizi ölçme modeli, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988: 16). Bahse konu ölçme modeli daha önceden oluşturulmuş ve bir model aracılığıyla gözlemlenen değişkenler yardımı ile gizli değişken oluşturmayı amaçlamaktadır (Myers, 2000: 21). Çalışmamızda KOBİ'lerin kriz yönetimleri test edilecektir. Bu nedenle ölçekte yer alan ifadelerin, ölçülmek istenilen değişkenleri ne derece açıkladığı belirlenecektir. Bundan dolayı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır.

Şekil: 3 KOBİ'lerin kriz yönetimi Doğrulayıcı Faktör Analizi



Modelimizin kabul edilme durumu, analiz sonucunu ortaya çıkaran uyum istatistiklerinin belli değerlerin altında veya üstünde olma durumuna bağlıdır (Gültekin ve Aba, 2011: 222). Çalışmada model uyumlarının iyi bir sonuç vermesi için ki-kare değerinin anlamsız çıkması gerekir. Fakat, küçük örneklerde ki-kare değeri genelde anlamsız çıkarken, büyük örneklerde çoğunlukla ki-kare değeri anlamlı çıkmaktadır. Bu nedenle ki-kare değeri serbestlik derecesine bölünerek ( $\chi^2/df$ ) analiz gerçekleştirilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarında ki-kare değerinin 5'in altında olması durumunda modelin kabul edilebilir, 2'nin altında çıkması durumunda ise, modelin iyi bir uyuma sahip olduğu anlamlarına gelmektedir (Şimşek, 2007: 14).

Ayrıca, uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksinin (CFI); 0,90-1.00 arasında değerler göstermesi uyum iyiliğinin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Kline, 1998; Bryne, 2001). Uyum iyiliği istatistiklerinde yorumlama kolaylığı, güven aralığı sağlama ve örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından Yaklaşık Hata Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) büyük bir önem arz etmektedir (Şimşek, 2007: 47). RMSEA değerinin, 0.05'in altında olması durumu "iyi", 0,05 ile 0.08 arasında olduğu durumlarda "kabul edilebilir" uyum iyiliği değerini ortaya koymaktadır (Stevens, 2012; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin ölçme modellerinin doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişkenlerden (Kriz Öncesi: b1, b2 vb., Kriz anı: c1, c2 olacak şekilde) gözlenen değişkenlere doğru, tanımlanmış olan yollara ilişkin standardize edilmiş parametre değerleri gösterilmektedir. b1 ve b4 maddeleri daha sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi adına analizden çıkarılmıştır.



Şekilde AMOS grafik menüsü yardımıyla çizilen yol diyagramında, elde edilen tüm standardize edilmiş değerlerin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir. Tüketici deneyimleri alt boyutları arasındaki (Örn. Kriz Öncesi-Kriz Sonrası: 0,72) değerler standardize edilmiş korelasyon değerlerini ifade etmektedir. Standardize edilmiş çözümlenme değerleri, her bir maddenin (gözlenen değişkenin) kendi gizli değişkeninin ne derece iyi bir temsilcisi olduğuna yönelik fikirleri ifade etmektedir (Şimşek, 2007). Yol diyagramına bakıldığında ise gizli değişken olan Kriz Öncesi, Kriz Anı, Kriz Sonrasından gözlenen değişkene doğru yönelen tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. Söz konusu değişkenler her bir maddenin kendi gizli değişkeninin, ne kadar iyi temsilcisi olduğuna ilişkin bilgi vermektedir (Aytaç ve Öngen, 2012).

Diyagramda, standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında Kriz Öncesi faktörünü en fazla etkileyen boyut 0,71'lik bir yükükle "b12 (Çalışanlara İş Güvenliği için Gerekli Uyarıların Yapılması)" sorusu ve en az etkileyen boyut ise 0,45'lik bir yükükle "b8 (Acil Bilgi Merkezi mevcuttur)" sorularındır. Kriz Anı faktörünü en fazla etkileyen boyut 0,79 ile "c2 (Moral desteği – motivasyonu verilmesi)" sorusu olurken, en az etkileyen boyut 0,30 ile "c9 ( Ücretsiz izin verme yoluna gidilir)" sorusu olmuştur. Diğer alt boyutlarda da en az ve en çok etki gösteren sorular şekilde detayları ile birlikte gösterilmektedir.

Araştırmada kullanılan toplam örneklem için oluşturulan modelin uyum indekslerine bakıldığında  $\chi^2/df$  (1,546) değerinin 3'ün altında olması, GFI değerinin 0,85 olması kabul edilebilir bir uyum olduğunu, CFI değerinin 0,90 olması ve RMSEA değerinin 0,056 olması iyi bir uyum olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak elde edilen uyum indeksleri, modelin iyi ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo: 2** Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$X^2$	df	CMIN/DF $\leq 5$	GFI $\geq 85$	AGFI $\geq 80$	CFI $\geq 90$	RMSEA $\leq 08$
Araştırma Modeli	243,815	999	1,225	.89	.86	.96	.036

*Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir" standartlara göre düzenlenmiştir.*

Karşılaştırmalı uyum indeks değerinin (CFI); 0,90-1.00 arasında bir değer olması uyum iyiliğinin kabul edilebilir olduğu ifade etmektedir (Kline, 1998; Bryne, 2001). Uyum iyiliği istatistiklerine bakılarak elde edilen yorumlama kolaylığı, güven aralığı sağlama ve örneklem büyüklüğünden bağımsız tahminler sağlama açısından Yaklaşık Hata Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) önem arz etmektedir (Şimşek, 2007: 47). RMSEA değerinin, 0,05 değerinin altında olması "iyi", 0,05 ile 0,08 değerleri arasında olması, "kabul edilebilir" uyum iyiliği değerlerini ifade etmektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Stevens, 2012).

### 3.3. Araştırma Bulguları

#### Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında hipotez testlerinin yapılması noktasında öncelikle değişkenler arası ilişkilerin ölçülmesi amacıyla korelasyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin detaylar tabloda gösterilmektedir.

**Tablo: 3** Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kriz Öncesi	Kriz Anı	Kriz Sonrası
Kriz Öncesi	P. Korelasyon	1		
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	175		
Kriz Anı	P. Korelasyon	,408**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	175	175	
Kriz Sonrası	P. Korelasyon	,455**	,444**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	175	175	175

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre Kriz Yönetimi uygulamalarından "kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası" arasında pozitif yönlü (0,408; 0,444; 0,455) bir ilişki vardır. Hipotezleri sınamak üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizinde, çalışanlara ait kontrol değişkenleri (yaş ve eğitim durumu) ile kriz yönetimi boyutları bağımsız değişken, kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası moderatör değişken olarak modele dahil edilmiştir.

**Tablo: 4** Kriz Öncesi Kriz Yönetim Çalışmaları

	<b>Kriz Öncesi Kriz Yönetim Çalışması</b>	<b>Ortalama</b>
B1	Kriz Rehberi (eylem planı) mevcuttur	3,91
B2	Kriz Yönetim Ekibi mevcuttur	3,89
B3	Kriz Hazırlık Eğitimi veriliyor	4,05
B4	Bilimsel Çevre Analizi yapılıyor	3,93
B5	Krizin yazılı tanımı vardır	4,01
B6	Strateji ve taktik geliştirme yapılıyor	4,19
B7	Her şeyin test edilmesi uygulanıyor	3,98
B8	Acil Bilgi Merkezi mevcuttur	4,05
B9	Krizle Karşı Erken Uyarı Sist. Vardır	4,03
B10	Çalışanlara Kriz Yönetimi İle İlgili Temel Bilgiler Veriliyor	4,12
B11	Çalışanların Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Uyarılması	4,02
B12	Çalışanlara İş Güvenliği için Gerekli Uyarıların Yapılması	4,39

**Not:** (i) N=175; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle uygulanmıyor, 5=kesinlikle uygulanıyor anlamındadır.

Yukarıda ki tabloda araştırma kapsamında ki KOBİ'lerin kriz öncesi yaptıkları kriz yönetim çalışmaları ile ilgili bulgular sunulmuştur. Bu veriler incelendiğinde 12 maddeden oluşan kriz öncesi yönetim çalışmasının sekiz maddesinin ortalamalarının 4 ve üzerinde olduğu (Uygulanıyor, Kesinlikle Uygulanıyor) görülmektedir ve KOBİ'ler tarafından yoğun olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. İşletme de yapılan çalışma sonucuna göre işletmeler krize yönelik her an hazır ve tetikte oldukları anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamanın çalışanlara iş güvenliği için gerekli uyarıların yapılması maddesinde 4,39 ile sağlandığı, en düşük oranın ise 3,89 ortalama ile kriz yönetim ekibinin mevcut olduğu maddesinde sağlandığı görülmektedir. Ölçek maddelerinin ortalamalarına bakıldığında ise genel olarak ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer bir başlık ise Kriz anında KOBİ'lerin Kriz Yönetim Çalışmaları yapıp yapmadıklarıdır. Bu bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo: 5** Kriz Anı Kriz Yönetim Çalışmaları

	<b>Kriz Anı Kriz Yönetim Çalışması</b>	<b>Ortalama</b>
c1	Yönetim tarzında değişiklik yapılması	3,69
c2	Moral desteği – motivasyonu verilmesi	4,33
c3	Krizin tüm gelişmelerini kaydetme sürecine göre davranış	3,97
c4	Halkla ilişkiler geliştiriliyor	4,14
c5	Örgüt içi etkin iletişim mevcuttur	4,05
c6	Yeni pazar araştırması yapılır	4,10

c7	İşten çıkarma yapılır	3,34
c8	Çalışma sürelerini kısaltmaya gidilir	2,91
c9	Ücretsiz izin verme yoluna gidilir	3,16
c10	Ücretli izin verme yoluna gidilir	2,93

**Not:** (i) N=175; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle uygulanmıyor, 5=kesinlikle uygulanıyor anlamındadır.

Yukarıda ki tabloda KOBİ'lerin kriz anında kriz yönetimi ile ilgili olarak çalışmalarına yönelik bulgular analiz edilmiştir. Bu veriler 10 maddeden oluşmakta olup 2 maddenin ortalamasının düşük olduğu görülmektedir. Çalışma süreleri kısaltmaya gidilir maddesi (2,91) ortalama ve ücretli izin verme yoluna gidilir (2,93) ortalama olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip maddeler ise Moral desteği – motivasyonu verilmesi (4,33), halkla ilişkiler geliştiriliyor (4,14) ve yeni Pazar araştırması yapılır (4,10) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile ortaya çıkan sonuç çalışma süreleri uzatılmakta, çalışanlar ücretsiz izne gönderilmekte, halkla ilişkiler güçlendirilmekte, krizi fırsata çevirmek veya en az hasarla atlattmak için yeni Pazar alanlarına hâkim olma yöntemleri tercih edilmektedir. İşletmelerin kriz anında hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişime ağırlık verdiği görülmektedir. Böylece çalışanların, halkın ve müşterilerin desteklerinin en zor zamanlarında hissetmiş olabilecektir. Kriz anında firmaların personel politikaları üzerinde çok etkili olduğu (işten çıkarma, izne gönderme, çalışma sürelerini uzatarak daha az kişi ile daha çok çalışma yaptığı) görülmektedir. Bununla beraber yönetim şeklini değiştirmek isteyenlerin düşük oranda olduğu ve çalışanları ücretsiz izne göndermenin daha çok tercih edildiği görülmektedir. Sonuç olarak örneklem içerisinde ki işletmelerin kriz anında kriz yönetim çalışmalarını büyük oranda yaptıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında test edilen işletmelerin kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları yaptıkları yönünde ki çalışmaya ait veriler aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo:6** Kriz Sonrası Kriz Yönetim Çalışmaları

	Kriz Sonrası Kriz Yönetim Çalışması	Mean
d1	Kriz Sonrası Durum Analizi yapılır	4,56
d2	Faaliyet ölçeği geliştirme çalışması yapılır	4,25
d3	Yeniden Yapılanmaya gidilir	4,32
d4	Küçülmeye gidilir	3,37

**Not:** (i) N=175; (ii) ölçekte 1=Kesinlikle uygulanmıyor, 5=kesinlikle uygulanıyor anlamındadır.

Tablo 6'da KOBİ'ler tarafından kriz sonrasında kriz yönetim çalışmaları yapıp yapmadıkları hakkında toplanan veriler gösterilmiştir. Ortalamalara bakıldığında 4 kriz yönetim bir tanesi hariç diğer 3 tanesi ya uygulanmakta ya da kesinlikle uygulanmakta olduğu görülmektedir. Kriz sonrası işletmelerin küçülmeye gitme konusunda biraz sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır. Diğer maddelerin analiz yapma, ölçek geliştirme ve yeniden yapılanma konusunda her hangi bir kararsızlığın olmadığı görülmektedir. İşletmeler kriz sonrası kriz yönetimi yaparak meydana gelen olumsuzlukları kontrol altına alabilir ve yeni fırsatları değerlendirebilmesi mümkündür. Özellikle kriz sonrası durum analizine oldukça önem verdikleri görülmektedir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde Adıyaman organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir kısmının kriz yönetim çalışmaları yaptıkları saptanmıştır. Araştırma kapsamında ki işletmeler üzerinde yapılan on iki maddelik kriz öncesi yönetim çalışmasından hiçbir maddenin ortalamasının 3'ün altında olmadığı, olumsuz ortalamaya sahip bir maddenin olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak

ortalamaların 4 ve üzeri olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre işletmeler tarafından genel olarak kriz öncesine yönelik kriz yönetim çalışmaları yapılmaktadır.

Diğer taraftan işletmelerin kriz anı çalışmaları kapsamında yöneltilen on maddelik kriz anı yönetim çalışmasından sadece iki tanesinin (Çalışma sürelerini kısaltmaya gidilir, Ücretli izin verme yoluna gidilir) ortalamasının 3'ün (kararsızım) altında olduğu, diğer sekiz maddenin ise 3 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre işletmeler tarafından genel olarak kriz öncesine yönelik kriz yönetim çalışmaları yapılmaktadır. Firmaların kriz anında çalışma sürelerini kısaltmadığı ve çalışanları ücretsiz izne gönderme yolunu tercih ederek, daha az çalışanla daha uzun süre çalışarak daha fazla üretim yapmak istedikleri anlaşılmaktadır. Burada dikkat çeken konunun kriz anında en çok ihtiyaç duyulan moral-motivasyon desteği ortalamasının en yük orana sahip olması, firmaların hassasiyetini ortaya koymaktadır.

Diğer bir araştırma konusu olan kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarına yönelik sorulan dört maddelik ölçek ortalamaların yüksek olduğu, en yüksek ortalama ise kriz sonrası durum analizinin yapıldığı maddesinde sağlanmıştır. Daha sonra yaşanabilecek krizleri en az hasarla atlatabilmek için yapılması gereken en önemli konunun işletmeler tarafından ciddiyle ele alındığı, durum tespitinin yapıldığı anlaşılmaktadır.

Elsabbagh ve diğerleri (2004), tarafından hazırlanan çalışmada ise krize hazırlık ve kriz sinyallerinin alınması gibi özelliklerin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Hazırlık aşamasında sağlıklı bir yönetimin işlemesi, proaktif bir yönetim ihtiyacını doğuracaktır. Örgüt içi ve örgüt dışından hızlı bir şekilde ve doğru bir zamanda kriz için gerekli bilgilerin alınması kriz öncesi yapılacak çalışmaları olumlu sonuçlandırabilecektir.

KOBİ'lerin sorunları sadece finansal kaynak bulmayla sınırlı kalmayıp, var olan finansal kaynakları etkin ve verimli kullanımı ile de ilgilidir. KOBİ'ler finansal kaynak bulma konusuna daha çok ağırlık vermektedirler. Firma yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinde eksiklik bulunması sebebiyle KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin uzman kadroları karşısında dezavantajlı duruma düşmektedirler. KOBİ'ler genellikle firma sahibi tarafından yönetilirken, büyük işletmeler alanında uzman kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu konuda yapılan çok fazla çalışma olmayıp, araştırmacıların bu konular üzerine ağırlık vererek çalışma yapmaları yerinde olacaktır. Araştırma kısıtı daha da genişletilerek büyük işletmeler dahil edilebilir, bölgesel veya ulusal bazda şirketler de incelemeye alınabilir.

KOBİ işletmelerine yapılabilecek öneriler ise; İşletme çevresi düzenli periyotlarla taranarak işletmenin SWOT analizi yapılmalı, kriz anında ve sonrasında alınması gereken tedbirlerin gecikmeye mahal vermeden uygulanması gerekir. Örgütün tamamına hakim olabilecek kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır. Profesyonel destek alınarak yetkili birimler ile işbirliğine gidilmelidir. Çalışanlara moral-motivasyon desteği eksilmemelidir, halkla ilişkiler ve müşteri memnuniyeti arttırılmalıdır. Nedenleri, zamanları ve etkileri belirsiz olan krizler işletme ve hissedarları üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Yaşanan krizler iyi yönetilmediği takdirde çalışanlarda işsiz kalma korkusu ve finansal panik yaşanmasına, yöneticilerin ise yanlış kararlar almasına, güvensizliğin artmasına, Pazar hedeflerini yakalamada başarısız olunmasına sebebiyet verecektir. Yaşanan krizlerden ders alınması durumunda yöneticiler olgunlaşarak daha zor günlere hazır hale geleceklerdir. Zaman sıkıntısı karşısında sorun yaşayan yöneticiler baskı altında stres yaşayabilirler. Stres altında alınan kararların hata oranı artabilecek ve sorunları çözümsüz hale getirebilecektir. Böylece KOBİ yöneticiler sorun çözme yetenekleri kaybedip kendilerine olan güvenleri de azalabileceklerdir.

## Kaynaklar

- Akgemici, T. ve H. K. Güleş (2009), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akıncı, Z. (2010), "Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta*, 45.
- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988), *Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach*. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012), "Doğrulayıcı faktör analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi", *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), ss. 14-22.
- Baran, H. (2006), *İşletmelerde Kriz Yönetimi, (A& G Bülten ) Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Yayınevi, Ocak, 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, ss. 365.
- Byrne, B. M. (2001), "Structural Equation Modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative Approaches to Testing For the Factorial Validity of a Measuring Instrument", *International Journal of Testing*, 1(1), ss. 55-86.
- Can, H. (1994), *Organizasyon Ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Demirtaş, H. (2000), *Kriz Yönetimi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:6, Sayı:23, S.353-373.
- 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*, 6 (20): 156-176.
- Erdoğan, B. Z., K. Develioğlu Ve K. Büyük (2006), *Kobi'ler: İşleyiş, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri (Çinicilik Sektöründe Bir Uygulama)*, Ekin Kitabevi, Ankara.
- Gültekin, N. ve E. Aba (2011), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği ", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), ss.205-226.
- Haşit, Gürkan (2003). *İşletmelerde Kriz Yönetimi Kavramı ve Endüstri İşletmelerinin Kriz Yönetimi Konusunda Yaptıkları Çalışmalarının 1998 ve 2003 Yılları Karşılaştırması*, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon, s.351-362.
- Hutchins, H. M. Ve J. Wang (2008), "Organizational Crisi Management And Human Resource Development: A Review Of The Literature And Implications To Hrd Research And Practice", *Advances In Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 3, June, 316.
- Irvine, R. B. (1987), *What's A Crisis, Anyway*, Midyear Special, 4.
- Kahya, M. E. (2008), *Kobilerde Kriz Yönetimi, Oluşabilecek Sorunlar Ve Sorunların Giderilmesi İçin Uygulanabilecek Stratejiler*, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Mba Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, ss.30.
- Kline, R. B. (1998), "Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS and Lisrel", *Journal of Psycho Educational Assessment*, 16(4), ss. 343-364.
- Murat, G., Mısırlı, K. (2005), *Kriz Yönetimi Ve Ekonomik Krizlerin Çaycuma'daki Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkileri*, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, S.1-19.
- Myers, W. H. (2000), *A Structural Equation Model Of Family Factors Associated With Adolescent Depression*.
- Peel J. M.- Nicholas W. (1995), "Working Capital and Financial Management Practices in the Small Firm Sector", *International Small Business Journal*, Vol. 14, No. 2, pg.52-68.
- Peker, O. ve Nihat A. (2000), *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Runyan, R. 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.

Sağlam, M. ve Deniz, M. (2007), Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri Ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (20), 156-176.

Schermelleh-E., K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003), Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. Methods Of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

Stevens, J. P. (2012), Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences. Routledge.

Şimşek, Ö. F. (2007), Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler Ve Lisans Uygulamaları. Ekinoks yayınevi, Ankara.

Titiz, İ. ve İlker Ç. (2001), Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Ve Analizleri, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, S.203-218.

Titiz, İ. (2003), Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8, ( 2), 111-123.

Tüz, T. (2004), Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar. Alfa Yayınları, 3.Basım, İstanbul.

Ulmer, R., R., Sellnow, T., L. ve Seeger M. (2007), Effective Crisis Management, Sage Publications Inc., USA.

Yeniçeri, Ö. (1993), İşletmelerde Yönetim, Organizasyon Ve Davranış, Tutubay Basım A.Ş, Ankara.