

# KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ: ÇAYCUMA ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Güven MURAT**  
Zonguldak Karaelmas Üniversitesi  
Çaycuma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi  
[gmurat@karaelmas.edu.tr](mailto:gmurat@karaelmas.edu.tr)

**Kamuran MISIRLI**  
Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası  
[kamuranmisirli@superonline.com](mailto:kamuranmisirli@superonline.com)

## ÖZET

*İşletmeler tüm yaşamları boyunca az veya çok sayıda kriz ile karşılaşabilir. Günümüzde, yapılan çalışmalarla bir işletmenin krizle karşılaşıp karşılaşmamasının sorun olmadığı, fakat krizin ne zaman ortaya çıktığı, ne tür kriz olduğu ve işletmenin krizle mücadelede ne kadar hazırlıklı olduğu konusunun önem arz ettiği ortaya konulmuştur. İşte bu noktadan hareketle yapılan bu çalışmada, ilk önce kriz ve kriz yönetimi ile ilgili genel bir teorik çerçeve sunulmakta ve daha sonra Zonguldak ili Çaycuma ilçesindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) krize ve kriz yönetimine ilişkin bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, KOBİ, Değişim Yönetimi

## ABSTRACT

*Enterprises may face less or more crisis within their lifetime. However recent studies confirm that facing with crisis is not important. They, noticeably, call attention to the importance of estimating crisis and its kind in advance and point to the importance for enterprises to find out whether they are ready to cope with possible crisis. From this point, this study firstly discusses theoretical aspect of crisis and crisis management and then analyzes views of small and medium sized enterprises (SME) established in Caycuma on crisis and crisis management*

**Keywords :** Crisis, Crisis Management, Small and Medium Sized Enterprises, SME, Change Management

## 1. GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren dünya genelinde kriz yönetimine giderek artan bir şekilde önem verilmeye başlanmıştır. Kriz yönetimi, hastalığı iyileştirme ve örgütsel süreklilik, kamu sektörünün yanı sıra özel sektör işletmelerindeki yöneticilerin ilgi ve yeterlik alanına girmiştir. Toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerle ve çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Önemsiz kabul edilerek göz ardı edilen en küçük bir belirsizlik ve risk işletme, çalışanlar, toplum ve hatta ülke için büyük olumsuzlukların başlangıcı olabilir. Bu nedenle, ister büyük ister küçük ölçekli olsun, tüm işletmeler kuruluşlarından itibaren karşılaşmaları muhtemel her türlü riski analiz etmek ve bunlara yönelik önlemler almak zorundadır.

Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü ve belirsizliğin gittikçe arttığı dünyamızda özellikle Türkiye gibi gelişen ekonomilerde ekonomik, politik ve yasal belirsizlikler daha yoğun ve etkili bir şekilde yaşanmaktadır. Ülkemiz işletmelerinin de günümüzde kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları önemli bir gerçektir. Aksi takdirde dış çevredeki gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin krizle başa çıkmaları zor olacaktır.

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir; çünkü, kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda şirketlerin gerek kendi kontrolleri dışında gelişen bazı olumsuz koşullardan, gerekse kendi yönetim başarısızlıklarından dolayı karşılaştıkları krizlerin sayısında da önemli artışlar ortaya çıkmakta; bu yoğunluk da krizleri şirketlerin faaliyetlerini şekillendiren önemli bir unsur kılmaktadır.

Kriz yönetimi ile ilgili bu çalışmada ilk önce araştırma kapsamına alınan Çaycuma'daki KOBİ'lerde kriz yönetiminin var olup olmadığı, varsa ne derece yaygın olduğunu saptanmaya çalışılacaktır. Daha sonra, işletmelerin kriz yönetimi konusunda yaptıkları çalışmaların, hazırladıkları kriz yönetim planlarının, oluşturdukları kriz yönetim ekiplerinin özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## 2. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

### 2.1. Krizin Tanımı, Özellikleri ve Nedenleri

Yönetim literatüründe kriz kavramına ilişkin bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar farklı kriz tanımları yapmaktadır. Bir araştırmacı krizi etkisi altına aldığı örgütün varlığını potansiyel olarak tehdit eden bir durum olarak tanımlamaktadır (Reilly, 1987:80).

Brewton'e göre, karşılaşılan bir durum faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanma, işgörenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir (Brewton, 1987:10)

Shrivastava ve Mitroff işletmelerde ortaya çıkan krizin bir işletmenin en önemli hedefleri- ticari hayatını sürdürme ve karlılığını tehdit ettiğini kabul etmektedir ( Shrivastava ve Mitroff, 1987:6).

Bir kriz durumundan bahsedilebilmesi için, söz konusu durumun örgütün önemli hedeflerinin birini veya daha fazlasını tehdit etmesi, önemli ölçüde dönüşüme uğramadan önce, kısa bir karar süresine imkan tanınması ve sürpriz olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Keown-McMullan, 1997:4).

Bir başka tanıma göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilimli bir durumdur (Can, 1997:312).

Kriz örgüt için her zaman kötü ve olumsuz bir durum içermemektedir. Bu durumu Çince kriz anlamına gelen *wei-ji* kelimesi çok güzel tasvir etmektedir. Nitekim, Çince'de kriz anlamına gelen *wei-ji* kelimesi tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişime yol açan faaliyetler dizisi son derece arzu edilmeyen bir sonuçta kesinlik ihtimalini ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta kesinlik ihtimalini içermektedir (Keown-McMullan, 1997:4).

## 2.2. Krize Yol Açan Faktörler

Örgütle çevresi arasındaki uyumsuzluğa diğer bir ifadeyle krize yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde iki başlıkta ele almak mümkündür (Ataman, 2002:243). Krize yol açan dış çevre faktörleri;

- sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- teknolojik çevre değişiklikleri,
- rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde sıralanabilir.

Buna karşılık,

- işletmenin büyüklüğü,
- işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- işin özellikleri,
- yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- katı örgüt yapısı,
- örgütün merkezileşme derecesi,
- yönetimin yetersizliği krize yol açan iç çevre faktörlerini oluşturmaktadır.

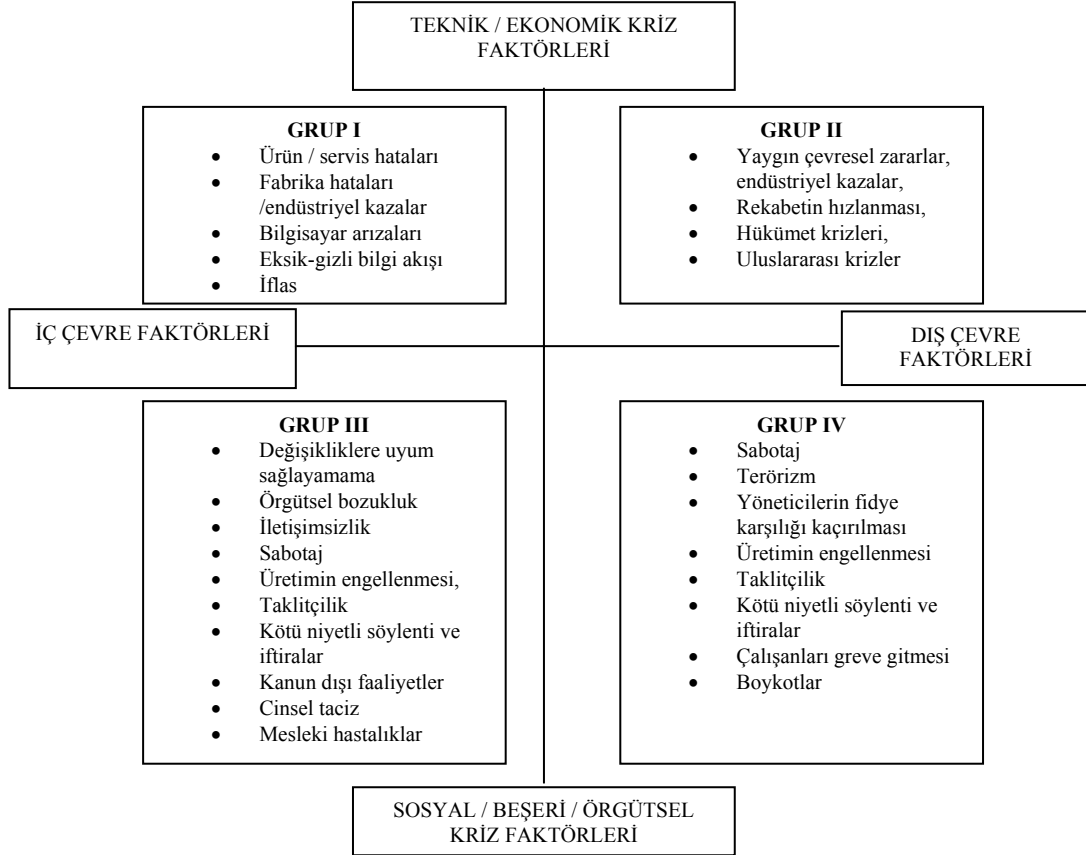
Yukarıda sıralanan faktörler krizin oluşumunda ve şiddetinde değişik ağırlıklara sahip olmakla beraber, krize yol açan faktörlerin temelinde değişim, statüko ve istikrar kavramları önemli rol oynamaktadır. Değişim örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki farklılaşmayı vurgularken, statüko belirli bir zaman döneminde mevcut ve süregelen fiili ve yapısal durumu ortaya koymaktadır. İstikrar ise, işletmenin çevresindeki değişen şartlara ve konjonktüre uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı bir ortamda değişen şartlara uyum sağlandığında istikrara ulaşılabilir (Tutar, 2000:22).

## 2.3. Kriz Türleri

Örgütlerin içinde buldukları çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşadıkları krizler de daha karmaşık bir hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler yalnızca kendi faaliyet alanlarına ilişkin değil aynı zamanda ülke genelinde ortaya çıkabilen ve herkesi ilgilendiren genel kriz türlerini de göz önünde bulundurmaları durumundadır. Krizler sosyolojik-teknolojik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla, krizlerin iç-dış çevre ve teknik-sosyal boyutlarda sınıflandırılması da mümkün olacaktır.

**Şekil 1: Örgütsel Kriz Türleri**



**Kaynak:** Gürkan Haşit; 2000, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.17.

Şekil 1'de krizler; bu boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılmıştır. Şekilde yer alan Grup I, örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. Bu tür krizler örgütlerin temel teknolojilerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Grup II, örgütlerin dış çevrelerinde ortaya çıkarak örgütleri etkileyen krizleri göstermektedir. Grup III, örgütsel davranış bozukluklarını gösterirken, Grup IV'de örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar yer almaktadır. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarının da artması ile ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2000;17).

#### 2.4. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kavramında olduğu gibi, kriz yönetimine ilişkin olarak literatürde farklı tanımlar yapılmaktadır. Bir tanıma göre kriz yönetimi; karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir (Haşit, 2000:64).

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir (Tutar, 2000:83).

Ayrıca, kriz yönetimi, insan sağlığı ve güvenliğine yönelik tehditleri, kamu ve özel şirket malvarlığı kayıplarını ve işletme veya faaliyetleri üzerinde olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla bir örgütün beklenmedik durumlarla hızlı, etkili ve etkin bir şekilde mücadele etme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Pheng vd., 1997:232).

Kriz yönetiminin kendine has bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır (Haşit, 2000:65):

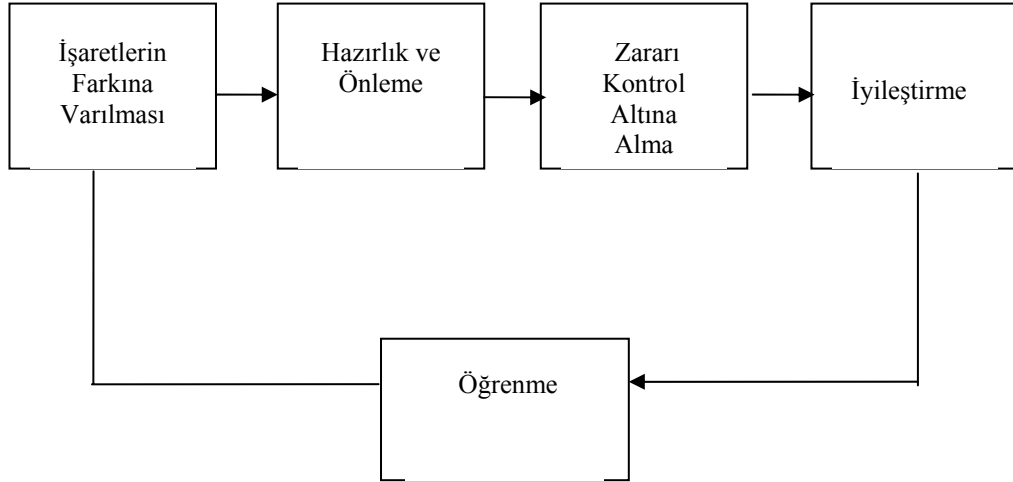
- Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.
- Kriz yönetimi başı ve sonu olmayan, süreklilik gerektiren bir uygulamadır.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne göre oluşturulmaktadır. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetiminde başarıya ulaşma yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık uzun zaman alan bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli grup çalışmasını seven, harekete hazır, yeniliğe açık, beklenmeyen durumlarda bilinmeyene ya da istenmeyene de hazır olmayı gerektirir.

- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önem arz etmektedir.
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler stratejik hedefleri de tehdit altına aldığından kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Kriz yönetim ekibi hem fiziksel hem de ruhsal açıdan eğitime tabi tutulmalıdır.

## 2.5. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar kriz durumunun farklı aşamalardan geçtiğini açıkça ortaya koymaktadır. Krizin türüne bakılmaksızın, etkili bir kriz yönetimi tüm krizlerin geçirdiği beş farklı aşamanın yönetimini kapsamaktadır: işaretlerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme (Pheng vd., 1997:235).

**Şekil 2: Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları**



**Kaynak:** Pheng, Low Sui, Ho, David K.H. ve Ann Yeap Soon, "Crisis Management: A Survey of Property Development Firms", *Property Management*, Vol. 17, No. 3, 1999, s. 234.

Birinci aşama olan işaretlerin farkına varılması, kriz olasılığını bildiren ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır. İkinci aşama, önleme ve hazırlık hem krizleri önleme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma amacına yönelik faaliyetleri içermektedir. Krizi kontrol altına alma aşaması, krizin etkilerini hafifletmeyi ve krizin örgütün etkilenmemiş

bölgelerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. İyileştirme aşamasında, örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Son aşama öğrenme geçmişte iyileştirme için yapmış oldukları örgütün kendilerinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenilen önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır.

## 2.6. Kriz Yönetiminde Uygulanan Teknikler

Finans, üretim, tedarik, pazarlama ve insan kaynakları gibi bir işletmenin önemli içsel fonksiyonları dış çevresindeki sosyo-ekonomik, politik-hukuki, rekabetçi, teknolojik, demografik, global ve ahlaki faktörlere duyarlıdır. Daha duyarlı ve daha uygulanabilir bir hareket, gelecekteki krizleri ele almak ve değerlendirmek için gerekli süreçleri tanımlamaktır. Bu sürecin temelinde uygun bilgi sistemleri, planlama prosedürleri ve karar verme teknikleri yer almaktadır. Sağlam temelli bir bilgi sistemi çevreyi tarayacak, uygun verileri toplayacak, bu verileri fırsatlara ve meydan okumalara göre yorumlayacak ve krizleri önleme işlevi görebilecek stratejiler için somut bir çerçeve oluşturacaktır.

Kriz yönetiminde kullanılan teknikleri genellikle stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralamak mümkündür (Kash ve Darling, 1998:182-183, 185).

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

**Olasılık Planlaması:** Olasılık planları olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif planlardır. Tahmin önceden hakkında bazı şeyler söylenen durumlara ve makul belirli olaylara dayandırılmakla beraber, bir örgütün hazırladığı olasılık planları daha belirli durumlar içindir. Havayolları şirketleri genellikle bir işçi grevi olayında idari ve büro personelini kullanmaktadır. İthalat kesildiğinde veya azaldığında, şirketler yurt içi tedarikçilerden satın alma yapma yönünde alternatif planlara sahiptir. Şirketin stratejik kararlarının



büyük bölümü olasılık planları tarafından oluşturulan çerçeveye dayandırılmaktadır. Faiz oranları beklenmedik bir şekilde yükseldiğinde, şirket genişlemeden kaçınabilir. Firma piyasaya hakim konumda ise stok geri alım programını başlatabilir. Görüldüğü gibi, olasılık planları bir dereceye kadar tahmin edilebilir çevresel değişikliklere dayandırılmaktadır. Açıkçası, hazır olasılık planlarına sahip olma bir şirketin yalnızca krize karşı korunmasına değil, aynı zamanda ortaya çıktıkça kriz durumlarını çözmesine yardımcı olmaktadır.

**Sorun Analizi:** Bu yaklaşım olasılık planlaması ile daha çok benzerlik göstermektedir. Burada amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek şirkette karar verenleri tetikte tutmaktır. Diğer taraftan, işletmenin gerçekleştireceği çabalar, sorunu avantaja döndürmeye yönelik olmaktadır. Örneğin, çevreyi koruma eğilimi bazı şirketlerin eninde sonunda üretim metotlarını, kullandığı enerji kaynaklarını ve ürettiği ürünleri değiştirmek zorunda kalacağını kanıtlamıştır.

**Senaryo Analizi:** Senaryolar önceden belirlenmiş nihai bir duruma yol açabilen olayların sonucunu ayrıntılı olarak tanımlama veya alternatif olarak bugünkü tercihlerin sonuçlarını düşünme girişimleridir. Ayrıca, senaryo neden-sonuç süreçlerine ve karar noktalarına dikkat çekmek için tasarlanan olayların varsayımsal dizisidir. Senaryo analizi ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir.

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

### 3. ÇAYCUMA'DAKİ KOBİ'LERDE KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma Çaycuma'daki KOBİ'lerin 2000 yılı Kasım ayında kendini hissettirmeye başlayan ve 2001 Şubat ayında doruğa çıkan ekonomik krizden etkilenme düzeylerini ve kriz yönetimi çalışmalarını ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir. 2001 Şubat ekonomik krizinin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik olan bu araştırma, Çaycuma ilçesindeki KOBİ'leri kapsamaktadır (Mısırlı, 2003).

Araştırmamızın temel problemi Çaycuma'da faaliyet gösteren işletmelerde "Kriz Yönetimi" konusundaki durumun ne olduğu sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmada Çaycuma'daki işletmelerin kriz yönetimi konusundaki durumları hakkında iki temel varsayım vardır:

- Çaycuma'daki işletmeler kriz yönetimi çalışmalarına yabancı değildir ve kriz yönetim çalışmaları yapılmaktadır.
- Çaycuma'daki işletmeler kriz yönetimi çalışmalarına yabancıdır ve kriz yönetim çalışmaları yapılmamaktadır.

Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleri ile gerekli hesaplamaların yapılabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Strateji belirlemede işletme yönetiminin etkin bir rol oynadığı düşüncesiyle, anket uygulaması KOBİ'lerin üst düzey yöneticileriyle gerçekleştirilmiştir.

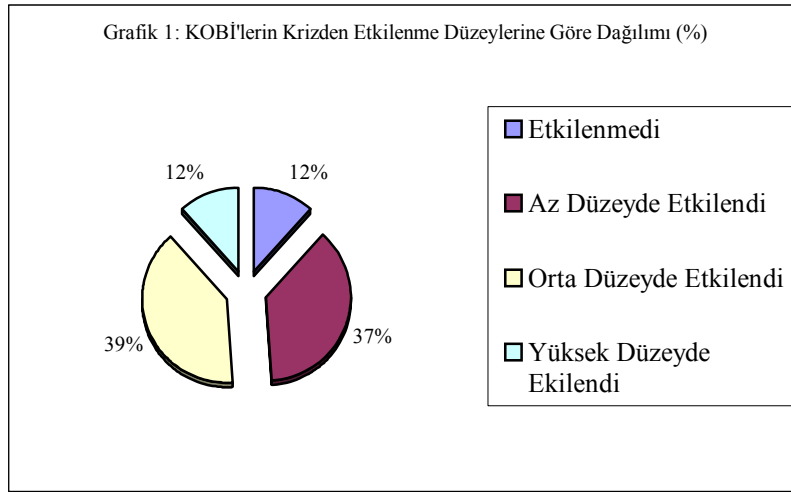
Yapılan araştırma kapsamına Çaycuma'da faaliyet gösteren, KOBİ'ler alınmıştır. Araştırmanın evrenini Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası üyesi 750 işletme oluşturmuştur. Araştırma evrenini oluşturan işletmelerin tamamına ulaşmak işletmelerin çokluğu ve bazılarının KOBİ kriterlerine uymaması nedeniyle mümkün olmamıştır. Bu nedenle, Çaycuma Ticaret ve Sanayi Odası üyesi işletmeler arasında KOBİ kapsamına giren 50 işletme seçilerek oluşturulan örneklem grubunda anket çalışması yapılmıştır.

Anket formu ulaştırılan 50 işletmeden 43 tanesi anketi cevaplarırken, 7 işletme çeşitli nedenlerle anket formunu cevaplandırmak istememiştir. Dolayısıyla araştırmayla ilgili değerlendirmeler 43 işletmenin verdiği cevaplar doğrultusunda yapılmıştır

### 3.2. Araştırma Bulguları

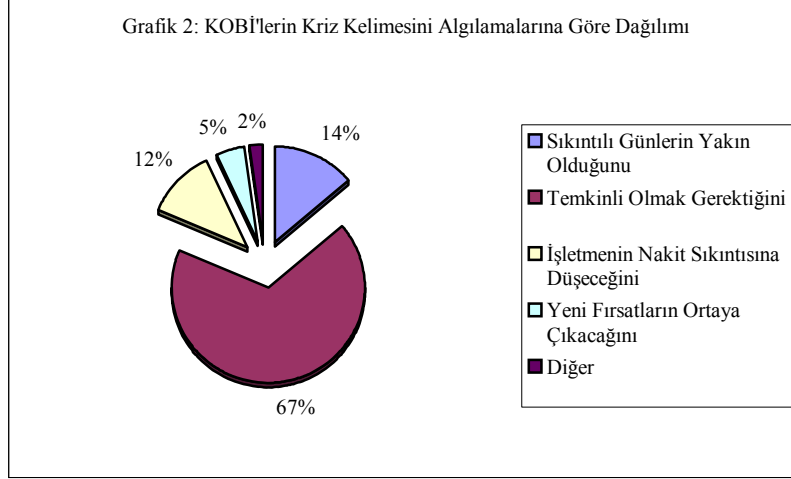
#### 3.2.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Krizin Düzeyi ve Nedenleri

Araştırma sonuçlarına göre Çaycuma'daki KOBİ'lerin çoğu 2001 yılında yaşanan krizden etkilenmiştir. Anket yapılan işletmelerden sadece 5 tanesi (%12) bu krizden etkilenmediğini beyan etmektedir. İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerine bakıldığında ise 16 (%37) işletme az düzeyde, 17 (%39) işletme orta düzeyde, 5 (%12) işletme de yüksek düzeyde krizden etkilenmiştir. (Bkz. Grafik 1)



İşletmelerin krizler sonucu yaşadıkları olumsuz gelişmeler satışların düşmesi (%58), maliyetler ve giderlerin artması (%33) ve kârın azalması (%37) olarak sıralanmaktadır. Bu olumsuz etkilerin yanı sıra işletmelerin kriz sonucunda beklediği olumlu etkiler de işletme içi dayanışmanın artması (%37,3), işin öneminin yükselmesi (%23,3) ve araştırma ve geliştirmenin değer kazanması (%32,6)'dır.

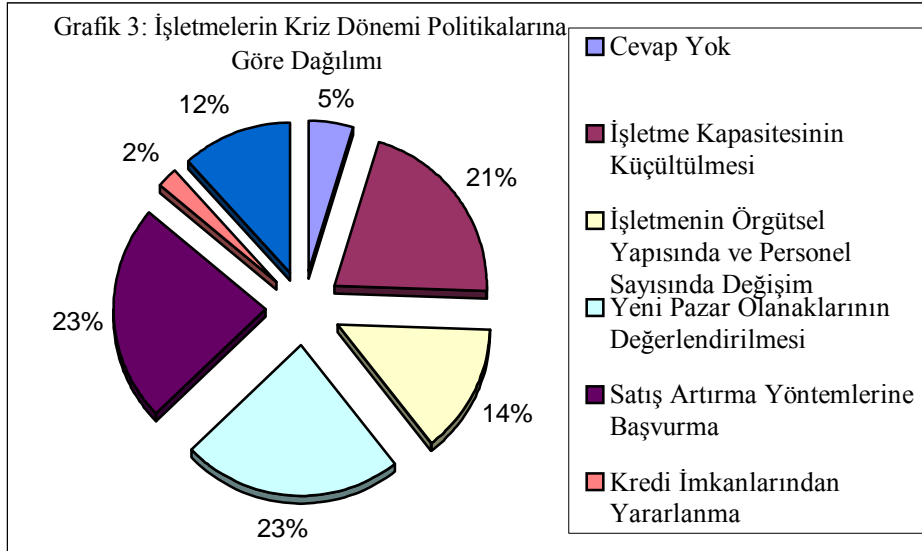
Anket kapsamında yer alan işletmelerin 41 tanesi (%95'i) kriz kelimesini genellikle yaşanacak olumsuzluklar şeklinde algılamaktadır. Diğer taraftan, kriz kelimesi işletmelerin 6'sında (%14) sıkıntılı günlerin yakın olduğu, 29'unda (%67) temkinli olmak gerektiği, 5'inde (%12) işletmenin nakit sıkıntısına düşeceği şeklinde algılanmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece 2'sinin (%5) kriz kelimesi algılaması yeni fırsatların ortaya çıkabileceği şeklindedir (Bkz. Grafik 2).



İşletmelerin genel olarak krize yol açan nedenlere yönelik değerlendirmelerini içeren verilere göre; birinci öncelikte kriz nedeni olarak işletmelerin %37'si öz kaynak yetersizliğini, %28'i planlama yetersizliği, %23'ü yöneticilerin yetersizliğini, %14'ü harcama ve tüketimin kısılmasını, %14'ü kredi faiz oranlarının artışını ve %9'u nakit çalışma zorunluluğunu göstermektedir.

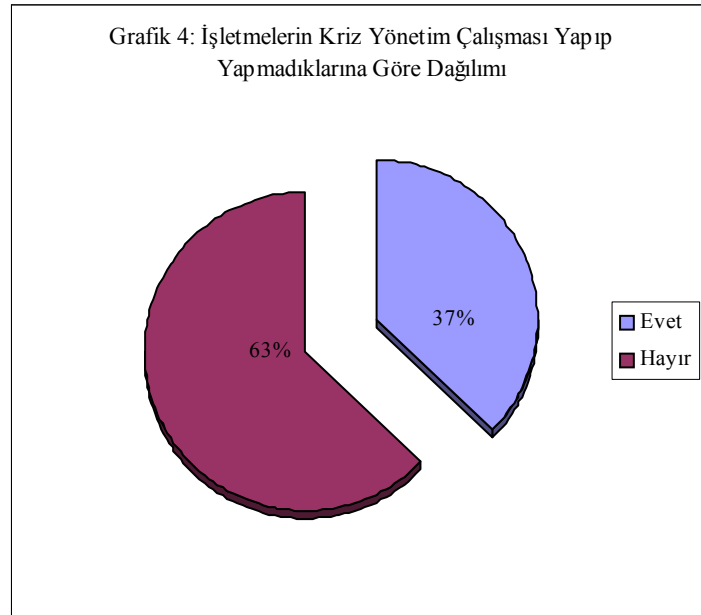
### 3.2.2. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerde Kriz Yönetimi

İşletmeler kriz dönemlerinde kendi yetenekleri doğrultusunda krize karşı çözüm politikaları belirlemeye çalışmaktadır. Araştırma

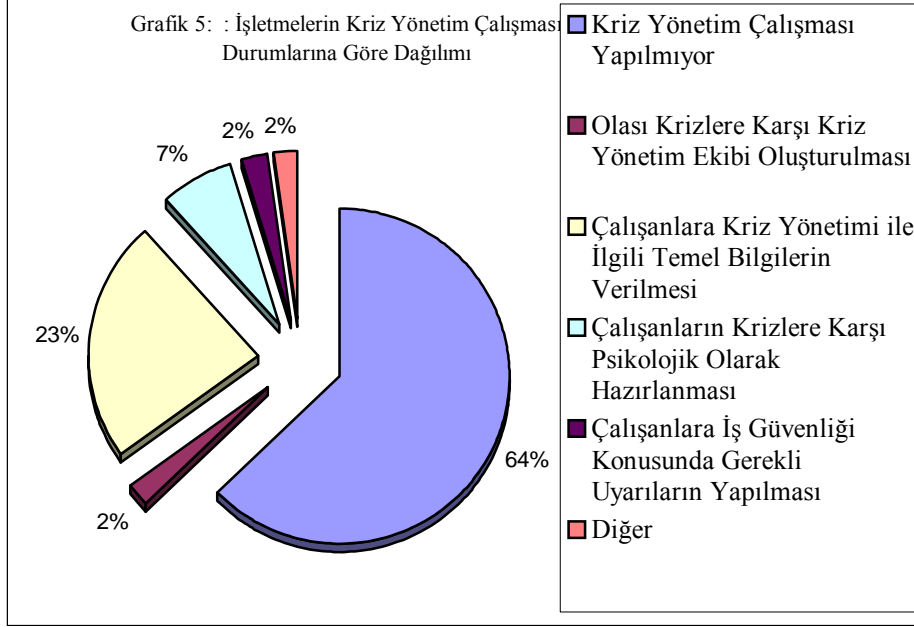


verilerine göre kriz dönemlerinde işletmelerin 9'u (%21) işletme kapasitesini küçültmekte, 6'sı (%14) işletmenin örgütsel yapısında ve personel sayısında değişim yapmakta, 10'u (%23) yeni pazar olanaklarını değerlendirmekte, 10'u (%23) satış artırma yöntemlerine başvurmakta, 1'i (%2) kredi imkanlarından yararlanmakta, 5'i de (%12) diğer (ekstra şartlara göre yapılacak bir programın uygulanması, tasarruf yapmak, değişiklik yapmamak) yöntemlere başvurmaktadır. Şirketlerin 2'si ise bu konuda görüş bildirmemeyi tercih etmiştir (Bkz. Grafik 3).

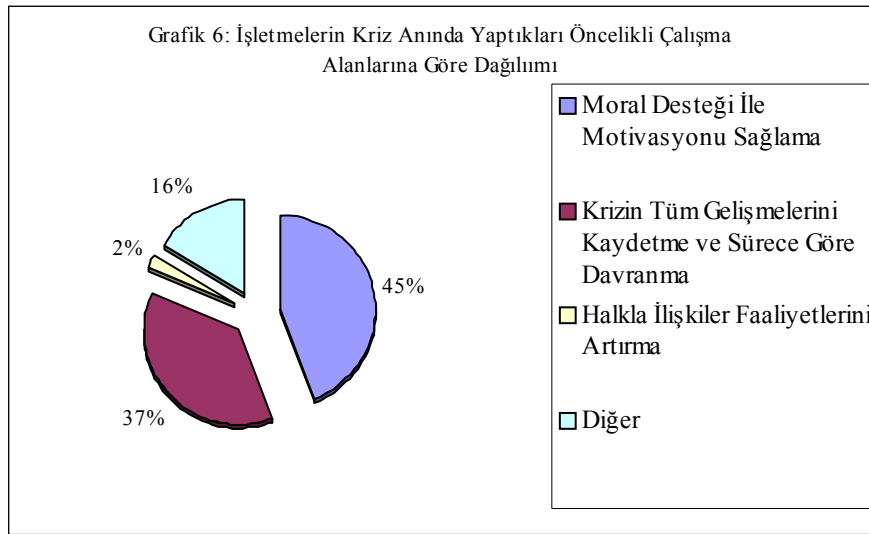
Anket sonuçlarına göre işletmelerin bilinçli olarak kriz yönetim çalışması yapıp yapmadığına ait verilere göre işletmelerden 16'sı (%37) kriz yönetim çalışması yaparken, 27'si (%63) yapmamaktadır (Bkz. Grafik 4).



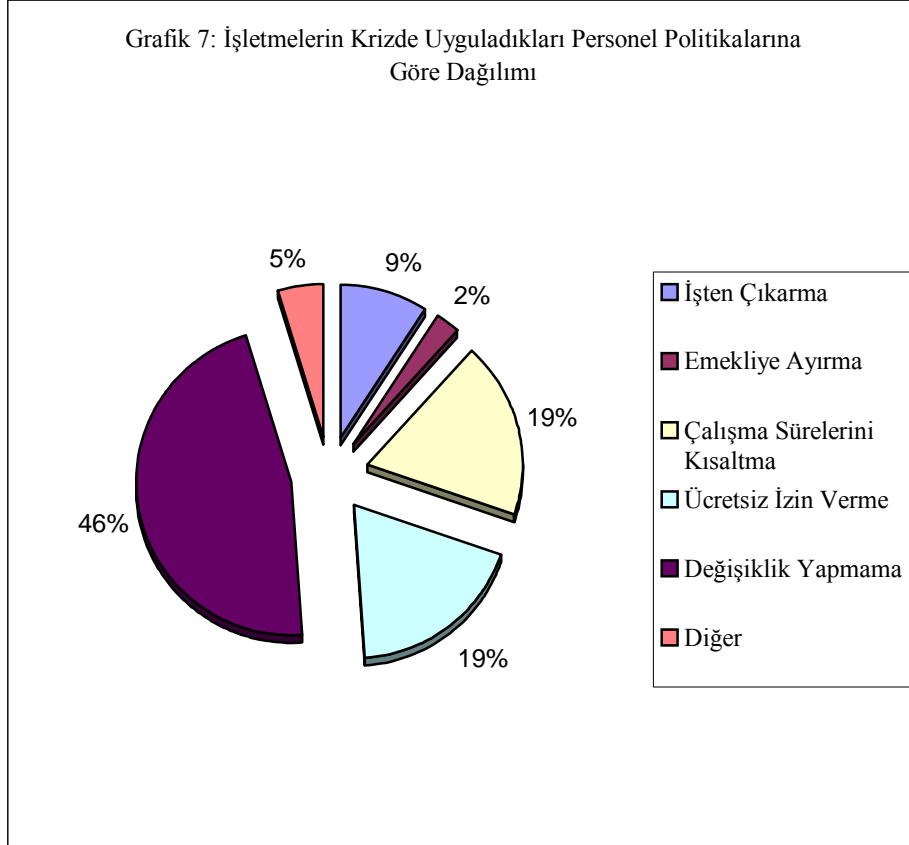
Kriz yönetim çalışması yapan işletmelerin tercih ettiği öncelikli çalışma ile ilgili olarak alınan verilere göre, işletmelerin 1'i (%2) kriz yönetim ekibi oluşturmayı, 10'u (%37) çalışanlarına kriz yönetimi ile ilgili temel bilgileri vermeyi, 3'ü (%7) çalışanlarını krizlere karşı psikolojik olarak hazırlamayı, 1'i (%2) çalışanlarını iş güvenliği konusunda uyardığını, 1'i de (%2) diğer (hiçbir şey yapmama) çalışmalarını tercih etmiştir (Bkz. Grafik 5).



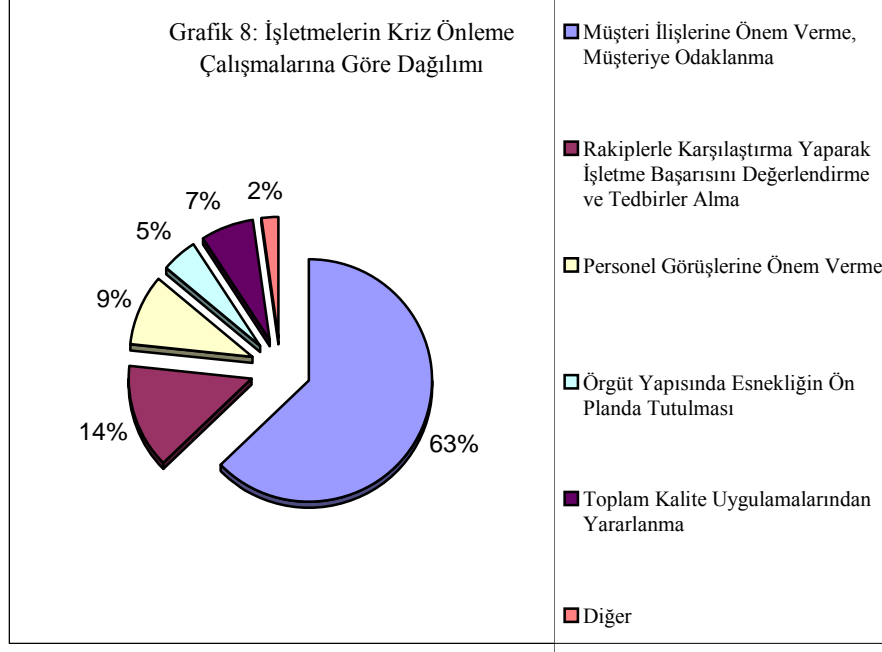
Kriz anında yaptıkları öncelikli çalışma olarak, işletmelerden 19'u (%44) moral desteği ile motivasyonu sağlamayı, 16'sı (%37) krizin tüm gelişmeleri kaydederek sürece göre davranmayı, 1'i (%2) halkla ilişkiler faaliyetlerini artırmayı, 7'si (%17) de diğer (duruma göre davranma, özel bir çalışma yapmama ve diğer şıklarda yer alan faaliyetlerin tümünü yapma) faaliyetleri tercih etmektedir (Bkz. Grafik 6).



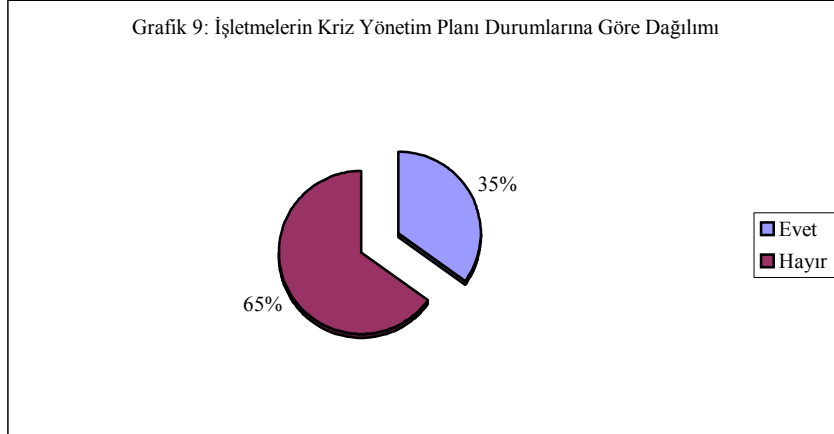
Ayrıca, işletmelerin 20'si (%46) kriz anında personel politikalarında değişiklik yapmazken; 8'i (%19) ücretsiz izin verme, 8'i (%19) çalışma sürelerini kısaltma, 4'ü (%9,) işten çıkarma ve 1'i (%2) emekliye ayırma gibi uygulamalara gitmektedir (Bkz. Grafik 7).



Kriz yönetimi konusunda işletmelerin %56'sı her işletmenin bir kriz yönetimi stratejisi belirlemesi ve her an krize hazır olması gerektiğini düşünmektedir. Kriz önleme çalışması olarak da işletmelerden 27'si (%63) müşteriye odaklanmayı, 6'sı (%14) rakiplerle karşılaştırma yaparak işletme başarısını değerlendirme ve gerekli tedbirler almayı, 4'ü (%9) personel görüşlerine önem vermeyi, 3'ü (%7) toplam kalite uygulamalarından yararlanmayı, 2'si (%5) örgüt yapısında esnekliği ön planda tutmayı ve 1'i (%2) diğer (her zaman yeni arayışlar içinde olmanın yanı sıra disiplin ve istikrarı sağlama) çalışmalarını tercih etmektedir (Bkz. Grafik 8).



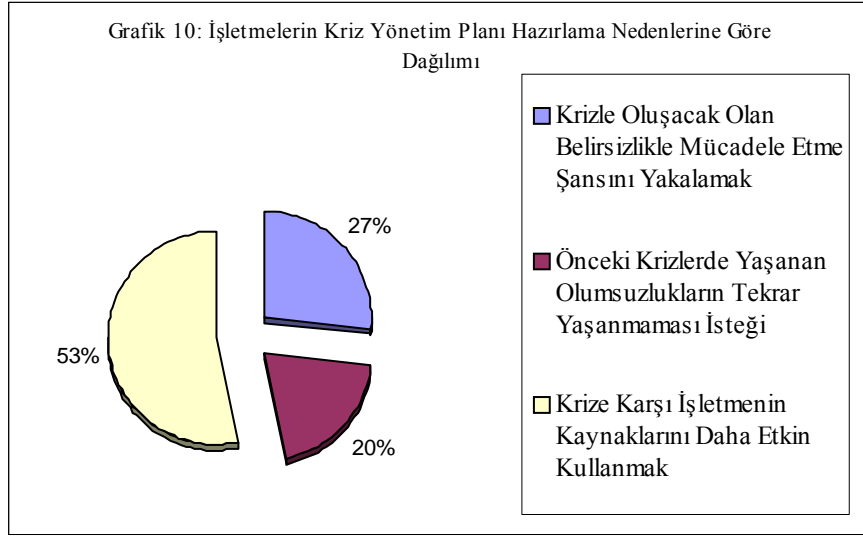
Araştırma kapsamındaki 28 (%65) işletmede kriz yönetim planı bulunmamaktadır. Buna karşılık, 15'i (%35) kriz yönetim planına sahiptir. Kriz yönetim planı bulunan işletmelerin 14'ünde bu planın işletme üst yönetimi tarafından hazırlandığı görülmektedir (Bkz. Grafik 9).



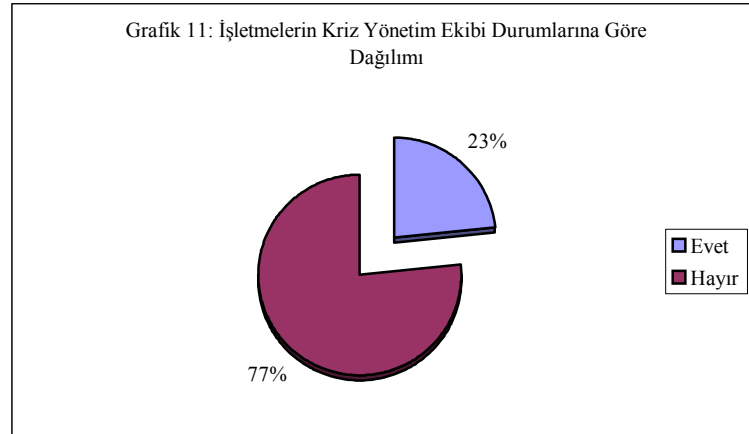
Araştırma verilerine göre kriz yönetim planına sahip işletmelerin kriz yönetim planını hazırlama nedenleri 4'ünde (%27) krizle oluşacak belirsizliklerle mücadele, 3'ünde (%20) önceki krizlerde yaşanan olumsuzların tekrarlanmaması isteği, 8'inde (%53) krize karşı işletmenin



kaynaklarını daha etkin kullanmak şeklinde tespit edilmiştir (Bkz Grafik 10).



Anket çalışması sonucunda işletmelerin 10'unda (%23) kriz yönetim ekibi bulunurken, 33'ünde (%77) bulunmadığı görülmüştür (Bkz. Grafik 11). Kriz yönetim ekibi bulunan işletmelerin ekipte bulunan üye sayısı 5'inde (%12) 1-3 kişi, 5'inde de (%12) 4-6 kişidir. Ayrıca, kriz yönetim ekibi üyelerini de genellikle yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.



#### 4. SONUÇ

Ülkemizde son yaşanan Şubat 2001 Krizi'nin etkileri hala devam etmektedir. Krizden etkilenen işletmelerin önemli bir bölümü KOBİ niteliği taşıyan işletmelerdir. Ayrıca, Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan KOBİ'lerin krizle mücadele yönünde önemli eksikleri bulunmaktadır. Öncelikle etkili bir örgütlenme modeli oluşturamamış KOBİ'lerde kriz yönetimi bir ekip işinden çok işletme yöneticisinin bilgi birikimi, tecrübesi ve sezgileri ile sınırlı kalmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen Çaycuma'daki KOBİ'lerin çoğunluğunda etkili bir kriz yönetim çalışmasına rastlanmamasının nedeni de budur. Türkiye'nin çoğu yerinde olduğu gibi, Çaycuma'daki KOBİ'ler de birçok sorunla karşı karşıya bulunmakta ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenmektedir. Krize karşı duyarlı olan KOBİ'lerin krizle ilgili öncelikli sorunları finansman güçlükleri, yetersiz organizasyon yapısı ve nicelik ve nitelik açısından düşük istihdam ile pazar ve üretim imkanlarının darlığıdır.

Yapılan anket çalışması sonuçlarına göre, Çaycuma'daki işletmelerin 2001 Şubat Krizi'nden etkilendikleri ortaya çıkmaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre krizin etkisinin devam ettiği, buna rağmen işletmelerin etkili bir kriz yönetim çalışması yapmadıkları ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, Çaycuma'daki KOBİ'ler kriz konusuna duyarlıdır ve gelişmeleri yakından takip etmektedir.

Bu itibarla, KOBİ'lerin krizle mücadelede etkili yöntemleri uygulamasının işletme yöneticilerinin bu yöntemlerden haberdar olması ve benimsemesi ile mümkün olacağı düşüncesinden hareketle, Çaycuma'daki KOBİ'lere yönelik olarak bilgilendirme toplantıları ya da eğitim programları düzenlenmelidir.

## KAYNAKÇA

- Ataman, G. (2002); *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Brewton, C. (1987); "Managing a crisis: a model for the lodging industry", *The Cornell HRA Quarterly*, Vol.28, No.3, pp.10-15.
- Can, H. (1997); *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Keown-McMullan, C. (1997); "Crisis: When does a Molehill Become a Mountain?" *Disaster Prevention and Management*, Vol.6, No.1, pp. 4-10.
- Haşit, G. (2000); *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Kash, J. T. ve R. J. Darling (1998); "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol.19, No.4, pp. 179-186.
- Pheng, L. S., D. K. H. Ho, ve Y. S. Ann (1999); "Crisis Management: a Survey of Property Development Firms", *Property Management*, Vol.17, No.3, pp. 231-251.
- Mısırlı , K.. (2003); "Kriz Yönetimi ve Ekonomik Krizlerin Çaycuma'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Reilly, A. (1987); "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard", *Columbia Journal of World Business*, Spring, pp. 79-88.
- Shrivastava, P. ve I.I. Mitroff, (1987); "Strategic Management of Corporate Crisis", *Columbia Journal of World Business*, Spring,, pp.5-17.
- Tutar, H. (2000); *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi: 14, İstanbul.