

## Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları

Osman ULUYOL\*

### ÖZET

*KOBİ'ler birçok ekonomide en çok konuşulan konulardan birisidir. Ülke ekonomilerine önemli katkı sağlamakta ve toplam işletme sayıları içerisinde sayısal açıdan oldukça yüksek rakamlara ulaşmaktadır. Ekonomik hayat açısından oldukça önemli olan KOBİ'ler en çok finansal sorunlarla gündeme gelmektedir. Çünkü KOBİ'lerin ciddi finansal sorunları vardır. KOBİ'lerde finansal sorunlar olmakla birlikte daha da önemlisi KOBİ'lerde finansal yönetim sorunları olmasıdır.*

*Bu makalede Güneydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan Adıyaman, Kahramanmaraş, Diyarbakır, Gaziantep ve Hatay illerimizde faaliyet gösteren KOBİ'lerde kriz öncesi, kriz süreci ve kriz sonrası dönemlerdeki finansal yönetim uygulamalarının yeterli olup olmadığını araştırmak amacıyla uygulanan anketten elde edilen verilerin analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmadan elde edilen başlıca sonuçlar finansal yönetici yetersizliği, finansal yönetimin yetersizliği ve finansal yönetim uygulamalarında yetersizlik olduğu şeklinde ifade edilebilir.*

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Finansal Yönetim, KOBİ'lerde Finansal Yönetim.

**JEL Sınıflandırması:** M13, G32, G39.

### *Financial Management Applications In Small And Medium Sized Enterprises (SMEs)*

#### **ABSTRACT**

*SMEs are one of the topics in many economies who are most talked about. They contribute to the economies of countries much and they reach big numbers among all the businesses. SMEs which are vital for economic life often come to the agenda with their financial problems, because they have serious financial problems. However they have financial problems, more to the point they have financial management problems.*

*In this paper the data of a questionnaire on financial management applications with the aim to research the financial management applications in SMEs ,which operate in the South Anatolia Provinces Adıyaman, Kahramanmaraş, Diyarbakır, Gaziantep and Hatay, before, while and after financial crisis were analyzed. The main results of the research can be stated as lack of financial managers, lack of financial management and lack of financial management applications.*

**Keywords:** SMEs, Financial Management, Financial Management in SMEs.

**Jel Classification:** M13, G32, G39.

\* Yrd. Doç. Dr. Osman Uluyol, Adıyaman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, osmanuluyol@yahoo.com

## 1. GİRİŞ

Ekonomik hayatta zaman zaman yaşanan krizler küreselleşen ve ekonomik sınırların yok olma derecesine geldiği dünyamızda neredeyse kaçınılmaz olmuştur. Geçmişimize bir baktığımızda çeşitli krizler yaşandığını görürüz. Ekonomik ilişkilerin küreselleşme nedeniyle yoğunluk kazanması sonucunda dünyanın herhangi bir yerinde oluşan kriz dalga dalga bütün dünya ülkelerini çeşitli oranlarda etkileyebilmektedir. Bu çalışmada krizler, ekonomik/finansal krizler anlamında ele alınmaktadır.

Krizlerin genel özelliği ilk önce bir talep durgunluğu yaşanması ve bunu müteakip çeşitli istenmeyen durumların ortaya çıkmasıdır. İşletmeler özellikle KOBİ'ler taleplerin azalmasıyla birlikte ciddi sorunlar yaşamakta ve bir kısmı hazin bir şekilde varlığını sona erdirebilmektedir. Belki her türlü krizle baş etmek mümkün olmayabilir ama krizle mücadele etmek, önlem almak yani krizi yönetmek krizin vereceği hasarları azaltabileceği gibi, birçok işletmeyi iflastan kurtarabilir. Kriz yönetiminin başarısı işletme yönetimlerinin yetkinliklerine ve finansal yönetimin kalitesine bağlıdır.

Finansal istikrarsızlık son on yılda dünya ekonomisinin en belirgin özelliği haline gelmiştir. Kısa aralıklarla ortaya çıkan ve birbirini izleyen krizler, bilhassa gelişmekte olan ülkelerin reel ekonomileri üzerinde kalıcı etkiler bırakmaktadır. Ekonomik krizlerin görünür etkisi finans piyasalarında, gerçek etkisi reel kesimde ortaya çıkmaktadır (Uzay, 2001; 441). Türkiye'deki ekonomik krizler özellikle ihracat imkânları yüksek olan işletmeler ile turizm sektöründeki işletmeler dışındaki işletmelerin getirisini azaltmanın yanı sıra, bu işletmelerin riskini aşırı derecede yükseltmiştir. Ekonomik kriz yıllarında KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin finansal kaldıraç oranı ve toplam borç içerisinde kısa vadeli borçların payı ciddi artış göstermiştir. Bu artış özellikle KOBİ'lerde daha belirgindir. Kısa vadeli yükümlülükleri karşılama potansiyeli olan cari oran, kriz yıllarında imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük ve küçük ölçekli işletmelerde önemli düşüş göstermiştir (Müslümov, 2001; 281-282).

Krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesi işletme yönetiminin daha doğrusu finansal yönetimin yeterliliği ile doğrudan ilgilidir. Kriz gelmeden önce gerekli önlemlerin alınması ve krizler karşısında proaktif bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve kriz sırasında uygulanacak prosedür hakkında bir belirlilik olması, yani neler yapılacağını ilgili ve yetkililerce bilinmesi, ayrıca kriz geçtikten sonra da artık krizlerin bir daha gelmeyeceği şeklinde değil de “şu an kriz olsa ne yaparım” düşüncesiyle hareket edilmesiyle krizlerin vereceği hasarlar asgari düzeye indirilebilir.

Bu çalışmada belirtilen illerdeki işletmelerde yapılan kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası finansal uygulamalar hakkında veri toplamak amacıyla KOBİ yönetimleriyle yapılan anket uygulamasından elde edilen sonuçlar değerlendirilmektedir.

### 1.1. Finansal Krizler Ve KOBİ'ler

Literatürde birçok kriz tanımına rastlamak mümkündür; Brewton'a göre, karşılaşılan bir durum, faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiği düzenlemelerde artma, işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılama, finansal açıdan zorlanma, yönetimin zamanını verimsiz kullanma, işgören moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir (Brewton, 1987; 10). Shrivantava ve Mitroff işletmelerde ortaya çıkan krizin bir işletmenin en önemli hedefleri, ticari hayatını sürdürme ve karlılığını tenkit ettiğini kabul etmektir (Shrivastava ve Mitroff, 1987; 6). 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).

Krize yol açan faktörler Ataman'a göre dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri şeklinde sınıflandırılabilir. Dış çevre faktörleri sosyo-kültürel çevre değişiklikleri, politik ve hukuki çevre değişiklikleri, teknolojik çevre değişiklikleri, rekabet koşullarında değişiklikler ve tabii felaketler şeklinde sıralanabilir. İç çevre faktörleri ise işletmenin büyüklüğü, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, işçi özellikleri, yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol, katı örgüt yapısı, örgütün merkezileşme derecesi, yönetimin yetersizliği şeklinde sıralanabilir (Ataman, 2002; 243).

Krizlere yol açan iç çevre faktörlerinin etkileri önemli ölçüde ve dış çevre faktörlerinin etkileri de kısmen bertaraf edilebilir. Özellikle finansal krizlerin olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda finansal yönetim uygulamalarının önemli katkıları olabilir. Finansal yönetim işletme sahiplerinin varlıklarının değerini en yükseğe çıkarma çalışmalarıdır. Finansal yönetim uygulamaları ise bu amaçla girilen bir eylemler dizisidir. Finansal yönetim uygulamaları oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Bununla birlikte bu çalışmada sınırlı sayıda ama finansal yönetim açısından önem arz ettiği düşünülen bazı finansal yönetim uygulamalarının KOBİ'lerde kullanım düzeyi araştırılmaktadır.

### 1.2. KOBİ'lerin Kriz Öncesi, Kriz Sırası Ve Kriz Sonrasında Yaptığı Finansal Uygulamalar

Türkiye'deki KOBİ'lerin istihdama katkıları ve yarattıkları ekonomik değer göz önüne alındığında, ülkemizin sosyal ve ekonomik yapısı bakımından taşıdıkları önem kolayca anlaşılmaktadır (Şamiloğlu ve Uygun, 2001; 94). Bu nedenle KOBİ'lerin yönetimi özellikle de finansal yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu işletmelerin özellikle kriz dönemlerini en az kayıplarla atlama ve yoluna devam etmesinin sağlanması için finansal yönetim uygulamaları önem kazanmaktadır. KOBİ'lerin finansal yönetimi kriz öncesi dönemler, kriz dönemleri ve kriz sonrası dönem olarak ele alınabilir.

Finansal yönetim kriz yönetimi ile yakından ilgilidir. Kriz yönetimi krizlere karşı hazırlıklı olmayı ve krizleri ön görmeyi, kriz dönemlerinde soğukkanlı olmayı ve kriz

sonrasında da krizleri unutmamayı gerektirir. Kriz yönetimi krizlerin işletmeye vereceği hasarı önleme ya da en az hasarla bu süreçleri aşmak için yapılan sürekli eylemler dizisi olup bu eylemlerin önemli bir kısmını finansal yönetim uygulamaları oluşturur.

Kriz yönetimine ilişkin bazı tanımlar “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 ise kriz yönetimi bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılanmaya çalışması sürecidir (Tutar, 2000; 83).

Kriz yönetiminin kendine has bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları özetle şunlardır: Krizlerin öngörülebilmesi, önlemler alınabilmesi, krizlerden yeni şeyler öğrenip dersler çıkarılabilmesi, süreklilik gösteren bir uygulama olması, grup çalışmasını, cesaret ve yaratıcılığı, yeniliğe açık olmayı ve stratejik yönetim kapsamında ele alınmasını gerektirmesidir (Murat ve Mısırlı, 2005; 6-7).

Bu araştırmada KOBİ yönetimleri tarafından gerçekleştirilen olası kriz öncesi finansal yönetim uygulamaları tahmini olarak sıralanmış ve araştırılan konuların uygulanma derecesi sorulmuştur. Bu bağlamda araştırılan başlıca konular; KOBİ yönetimlerinin finansal olarak kriz yönetimine, likidite yönetimine verdiği önem, borçlanma konusu karşısındaki tutumlar, olası olumsuzluklara karşı ihtiyatlı olma durumu, ihracat, verimlilik, KOBİ yönetimlerinin uzman olduğu işlere odaklanma durumu, pazar çeşitlendirilmesi, iç ve dış ekonomik gelişmelerin izlenerek gerekli davranış biçimlerinin belirlenmesi gibi uygulamalardır.

Herhangi bir kriz yaşanması halinde KOBİ’lerin yapabilecekleri ve yapılması gereken finansal yönetim uygulamaları, kriz döneminden işletmeyi en az hasarla çıkarabilmek için neler yapıldığı ve bunların ne derece uygulandığını araştırmak amacıyla yöneltilen sorularda üretimin azaltılması, işçilere ücretli/ücretsiz izin verilmesi, işletmenin en iyi olduğu alanlara ağırlık verilmesi, mümkün olduğu kadar likit kalınması, alacakların tahsiline önem verilmesi, eğer devam eden yatırım varsa ve yeterli sermaye mevcut ise kriz dönemindeki faktör fiyatlarının düşük olması avantajını kullanmak amacıyla bu yatırımların bu dönemde tamamlanması, dost firmalarla işbirliğinin geliştirilmesi, beyin fırtınası yapılması, reklama devam edilmesi, maksimum tasarruf ve geri dönüşümü hızlı olan yatırımlara ağırlık verilmesi konuları hakkında KOBİ yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş ve bu uygulamalara verilen ağırlıklar doğrultusunda KOBİ’lerin kriz sırasındaki finansal yönetim uygulamaları değerlendirilmiştir.

Kriz dönemleri her şeye rağmen süresi değişmekle birlikte geçici dönemlerdir ve faaliyetler bir süre sonra yeniden normale dönmeye başlar. Çünkü kriz dönemindeki olumsuz beklentilerden dolayı kısılan ihtiyaçlar nedeniyle düşen talep kriz sonunda yeniden artmaya başlar. Bu dönemde KOBİ’lerin geçmişi unutmamaları ve rehavete düşmeden faaliyetlerini

yeniden artırmaları beklenir. Kriz dönemlerinde kriz sonrasına yönelik planları olan işletmeler bu dönemlerden daha karlı çıkabilirler.

Kriz sonrasında piyasaya eskiden olduğu gibi hatta daha da iyi bir şekilde girebilmek biraz da kriz döneminde uygulanan stratejilere bağlıdır. Kriz dönemlerini rahat geçirmek kriz öncesi finansal politikalarla yakından ilgili iken kriz sonrası gelişmelerde de kriz sırasında uygulanan politikaların önemi büyüktür.

Kriz sonrasında buna bağlı olarak etkili bir durum analizi yapılması ve firmanın zayıf ve güçlü noktalarının tespit edilerek bu doğrultuda yeni bir yapılanma ile faaliyetlere devam edilmesi isabetli olacaktır. Yeni yapılanma örgütsel düzeyde, ürün düzeyinde ve pazar düzeyinde olabilir. Gerekirse etkili ve verimli olabilmek için küçülme stratejisi de bir alternatif olabilir. Zira küçülerek büyüme de bir finansal yönetim stratejisidir. Finansal yönetimin etkin çalıştırılması sonucunda finansal başarı artırılabilir. Nakit yönetimine, verimliliğe önem verilmesi, borçlanmada dikkat edilmesi gereken hususlara uyulması halinde, firma finansal açıdan daha sağlıklı ve güçlü olabilecektir.

### **1.3. KOBİ'lerde Finansal Yönetim Sorunu**

Yücel (2001) KOBİ'lerin finansal kaynaklarının kullanımına ilişkin finansal kararlar ve uygulamaları tartışmayı amaçladığı çalışmasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal sorunlarının sadece kaynak sağlamak değil var olan kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığını ortaya koymuştur (Yücel, 2001; 3).

Finansal yönetim alanında alınan doğru kararlar işletmenin piyasa değerini, dolayısıyla ortakların servetini artırırken tersi durumda işletmenin iflasına neden olabilmektedir. Özellikle ülkemizde yaşanan ekonomik krizlerin etkisi dikkate alındığında, ülkemizdeki işletmeler için, finansal yönetimin önemi bir kat daha artmaktadır (Topal ve diğ. 2006; 282).

KOBİ'lerde nakit yönetimi ve envanter kontrolünün önemli olduğu ve işletmelerin yeterli sermayeleri olsa, üretim ve pazarlama fonksiyonlarına yeterince eğilebilseler bile başarısız bir finansal yönetim uygulamasının işletmenin iflasına neden olacağı belirtilmektedir (Peel ve Wilson, 1995; 53).

Yapılan KOBİ araştırmalarında genellikle finansal kaynak bulma konusuna daha fazla önem verildiği görülmektedir. Ancak finansal kaynakların etkin kullanımı da en az kaynak bulunması kadar önemlidir. Bu çalışmada finansal yönetim sorunları üzerinde durulmakta ve mevcut finansal imkânların etkili kullanılıp kullanılmadığı ve firmaların finansal olarak iyi yönetilip yönetilmediği araştırılmaktadır. Atik ve diğerleri (2001)'ne göre KOBİ'lerdeki işletme yöneticilerinin finansal yönetim konusunda bilgi ve deneyimlerinde eksiklikler bulunmasından dolayı söz konusu firmalar sıklıkla, büyük ölçekli firmalardan farklı olarak, mali konularda uzman eleman eksikliği duymaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi, KOBİ'lerin hemen hepsinde sahip/yöneticilerin teknik kökenli olmalarıdır. Ayrıca, finansman ve muhasebe konusunda çok az bilgiye sahip olup bu tür bilgileri uzman kişilerden sağlama

imkânları sınırlıdır (Arslan, 2003; 123). Yücel (2001)'in çalışmasında da, KOBİ'lerin finansal kaynak yaratma aşamasında karşılaşmış oldukları sorunların önem taşıdığı ancak sahip oldukları kaynakların planlı, doğru ve firma amacını gerçekleştirecek doğrultuda kullanımının daha büyük bir önem arz ettiği ifade edilmektedir. (Arslan, 2003; 123-124).

Ceylan, krizlere karşı başarılı bir yönetim için makro ve mikro önlemlerden bahsetmekte ve makro önlemler için, hükümet tarafına, mikro önlemler için ise işletmelere ve bireylere önemli görevler düştüğünü ifade etmektedir. Girişimcilerin ve bireylerin alabileceği finansal boyut ile ilgili önlemleri makalesinde tartışmaya açmaktadır (Ceylan, 2001; 47).

Kriz yönetimini KOBİ'ler için daha önemli hale getiren sebep, büyük işletmelerde kriz yönetimi konusu ile profesyonel özel birimler veya halkla ilişkiler acenteleri ilgilenirken, KOBİ'lerin bizzat işletme sahibi tarafından yönetilmesi gerçeğinde yatmaktadır. KOBİ'lerde kriz yönetimi konusunda ortaya çıkan sorunlardan birisi de, KOBİ'lerde kriz yönetimi konusuna gereken önemin verilmemesidir (İbicioğlu ve Çarıkçı, 2000; 123). Oysa bir konuda başarılı olmanın temel şartı o konuya önem verilmesi ve ciddiye alınmasıdır.

## **2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın amacı Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinden Adıyaman, Şanlıurfa, Gaziantep, Kahramanmaraş ve Hatay'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde finansal krizleri yönetmek için kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamaları hakkında veri toplamak ve finansal yönetim uygulamalarının yeterli olup olmadığı hakkında bir sonuca varmaktır.

Araştırmanın ana kütesini belirtilen illerde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu çalışmada 1-9 kişi istihdam eden çok küçük işletmeler (mikro işletme) araştırmaya dâhil edilmemiştir. Çünkü bu işletmeler genellikle tek kişi tarafından yönetilmekte ve fonksiyonelleşme söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle araştırmaya dâhil edilen işletmeler en az 10 ve daha fazla eleman istihdam eden işletmelerdir.

Araştırmanın sınırları; adı geçen bölge büyük bir bölge olduğu için ve çok sayıda KOBİ olduğu için tüm KOBİ'lere ulaşmak zaman ve maliyet açısından mümkün olmadığından örnekleme yöntemine gidilmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen işletmelerde anket uygulanmak suretiyle veri toplanmış ve ankete KOBİ yöneticilerinin verdiği cevaplar doğru kabul edilmiştir.

### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplamak amacıyla tamamı araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve tamamı yapılandırılmış sorulardan oluşan anket yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemden amaç verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel açıdan değerlendirmeye imkân sağlamasıdır. Anketler mümkün olduğu kadar şirket yönetiminde karar verme yetkisine sahip

olan yöneticilere uygulanmıştır. Anketler toplandıktan sonra ön elemeden geçirilmiş ve eksik doldurulan ya da ciddi olarak doldurulmadığı anlaşılan anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına yüklenmiş ve bilgisayar ortamında değerlendirilerek analiz ve yorum yapılmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>0</sub>: KOBİ yöneticileri belirtilen finansal yönetim uygulamalarını büyük ölçüde gerçekleştirmektedirler.

H<sub>1</sub>: Yöneticilerin yaşı ile finansal yönetim uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: KOBİ yöneticileri eğitim düzeylerine göre finansal yönetim uygulamaları hakkında farklı düşünmektedirler.

H<sub>3</sub>: KOBİ’lerde işletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı) ile finansal yönetim uygulamaları bakımından işletmeler arasında farklılıklar vardır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. İşletmeler ve Yöneticiler Hakkında Bilgiler

Tablo 1’de anket uygulanan işletmelerin yöneticileri ve işletmeler hakkında bazı bilgiler yer almaktadır. Özellikle finansal yönetim ile ilgili verilere bakıldığında ilginç sonuçlar bulunmuştur. Örneğin; “İşletmenin finans bölümü var mıdır” sorusuna % 61,5 oranında “evet” cevabı verilirken, bir başka soruda “finansal yönetim sorumlusu kimdir” diye sorulduğunda finansal yöneticinin oranı % 12,3 olmaktadır. O halde KOBİ’lerin birçoğunda finans bölümü olduğu halde finansal yönetici olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda finansal yönetim işlerini yürütenlerin çoğunlukla finansçılar değil muhasebeci, genel müdür, şirket sahibi gibi kişiler olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 1. İşletmeler ve Yöneticileri Hakkında Bilgiler**

1. İşletmenin faaliyet süresi	F	%	8. İşletmede çalışanların sayısı	F	%
1-5 yıl	47	18,1	10-50 kişi	175	67,3
6-10 yıl	78	30	51-100	48	18,5
11-15 yıl	65	25	101-250	37	14,2
16-20 yıl	37	14,2	<b>9. İşletmenin sermayesi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
21- .....	31	11,9	< 100.000 TL	26	10
<b>2. İşletmenin faaliyet alanı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	100.000-500.000 TL arası	52	20
Tekstil	62	23,8	501.000-1.000.000 TL arası	28	10,8
İnşaat	42	16,2	1.001.000-5.000.000 TL arası	27	20,4

Gıda	34	13,1	>5.000.000-	8	3,1
Çeşitli İmalat	22	8,5	<b>10.Borç oranı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Halı-Mobilya	20	7,7	Borç yok	3	1,2
Turizm Otel	13	5	% 1-25	34	13,1
Otomotiv-Makine	21	8,1	% 26-50	35	13,5
<b>3.İşletmedeki göreviniz</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	% 50'den fazla	18	6,9
Patron	93	35,8	<b>11.Finans bölümü var mıdır?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Yönetici	93	35,8	Evet	160	61,5
Muhasebe/Finansman	47	18,1	Hayır	91	35
Hissedar	8	3,1	<b>12.Finansal yönetim sorumlusu?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>4.İşletmede ortaklığınız</b>	<b>F</b>	<b>%</b>			
% 0- 25 arası	8	3,1	Genel Müdür	58	22,3
% 26-50 arası	20	7,7	Muhasebe Müdürü	80	30,8
% 51-75 arası	23	8,8	Finansman Müdürü	32	12,3
% 76-100 arası	48	18,5	İşletme Sahibi	76	29,2
<b>5.Yöneticinin yaşı</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>13.Finansal krizden ne anlıyorsunuz?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
< 25	17	6,5			
26-35 arası	90	34,6	Satışların düşmesini	68	26,2
36-45 arası	82	31,5	Nakit sıkıntısını	109	41,9
46-55 arası	48	18,5	İşçi çıkartılmasını	13	5
> 56	21	8,1	Borçların ödenememesini	38	14,6
<b>6.Yöneticinin iş tecrübesi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	Yukarıdakilerin hepsini	30	11,5
1-5 yıl	39	15	<b>14.Krizler her zaman olumsuz mudur?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
6-10 yıl	75	28,8	Evet	177	68,1
11-15 yıl	60	23,1	Hayır	76	29,1
16-20 yıl	29	11,2			
20 yıldan fazla	45	17,3			
<b>7.Yöneticinin eğitimi</b>	<b>F</b>	<b>%</b>			
İlkokul mezunu	19	7,3			
Ortaokul mezunu	17	6,5			
Lise mezunu	101	38,8			
Üniversite mezunu	102	39,2			
Yüksek Lisans/Doktora	12	4,6			



“Finansal krizlerden ne anlıyorsunuz” sorusuna en çok verilen cevap % 42 oranında “nakit sıkıntısı” olmuştur. Bunun yanında kriz olarak belirtilen faktörlerden satışların düşmesi (% 26.2) ikinci sırada, borçların ödenememesi (% 14,6) üçüncü sırada, yukarıdakilerin hepsi diyenler (%11,5) dördüncü sırada ve işçi çıkartılması diyenler de (% 5) beşinci sırada yer almaktadır.

Krizler aslında fırsatlar da doğurabilmektedir. Bu konuda sorulan soruyu cevaplayanların % 29’u krizlerin her zaman olumsuz olmadığını düşünmektedirler. Yani krizlerin fırsatlar da sunabileceği, işletme yöneticilerinin % 29’u tarafından ifade edilmektedir.

### 3.2. Kriz Öncesinde Finansal Yönetim Uygulamaları

Finansal yönetim uygulamaları anketinde Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lere yöneltilen kriz dönemi öncesindeki finansal yönetim uygulamaları sorulmuş ve alınan cevapların frekans ve yüzde dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Kriz Öncesi Finansal Yönetim Uygulamaları**

DEĞİŞKEN- LER**	SEÇENEKLER*													
			(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		BOŞ	
	Ort.	S.S.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2.63	1,192	54	20.8	75	28,8	55	21.2	64	24.6	12	4.6	0	0
2	3.69	1,217	16	6.2	28	10.8	62	23.8	65	25	87	33.5	2	0.8
3	3.26	1,306	34	13.1	37	14.2	65	25	66	25.4	53	20.4	5	1.9
4	3.63	1,104	14	5.4	25	9.6	64	24.6	96	36.9	60	23.1	1	0.4
5	3.50	1,132	17	6.5	29	11.2	74	28.5	86	33.1	53	20.4	1	0.4
6	3.77	1,110	7	2.7	28	10.8	70	26.9	67	25.8	87	33.5	1	0.4
7	2.99	1,228	40	15.4	48	18.5	74	28.5	69	26.5	28	10.8	1	0.4
8	2.71	1,329	65	25	57	21.9	51	19.6	61	23.5	25	9.6	1	0.4
9	3.65	1,270	21	8.1	29	11.2	58	22.3	65	25	87	33.5	0	0
10	4.11	1,034	81	3.1	14	5.4	35	13.5	86	33.1	116	44.6	1	0.4
11	3.04	1,234	61	11.9	60	23.1	73	28.1	56	21.5	38	14.6	2	0.8
12	3.12	1,434	53	20.4	36	13.8	57	21.9	56	21.5	58	22.3	0	0
13	3.82	1,125	10	3.8	24	9.2	57	21.9	77	26.6	89	34.2	3	1.2

#### \* SEÇENEKLER

1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Sık Sık, 5. Çok Sık

**\*\* DEĞİŞKENLER**

1. Kriz durumlarını yönetmek için hazırda bir ekip mevcuttur.
2. Bir banka ile finansman anlaşmamız vardır.
3. İşletmemizde Araştırma ve Geliştirme çalışmaları yapılmaktadır
4. Her an kriz olabileceği gerçeği ile ihtiyatlı davranmaya çalışıyoruz.
5. Kriz durumlarına karşı minimum borçla faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz.
6. Satışlarımızı mümkün olduğu kadar peşin ya da kredi kartı ile yapmaya çalışıyoruz.
7. Kriz durumları için bir kenarda fon oluşturuyoruz.
8. Profesyonel finansal yönetici istihdam ediyoruz.
9. Pazar çeşitlendirmesine ve ihracata önem veriyoruz.
10. Gider ve maliyetlerde maksimum tasarrufa önem veriyoruz.
11. Başarılı olmadığımız alanlardan çıkarak küçülüyoruz.
12. Yabancı kaynak kullanma konusunda ölçülü davranıyoruz.
13. Yurt içi ve yurtdışı piyasalardaki gelişmeleri izliyor ve ona göre hareket ediyoruz.

Tablo 2'deki frekans dağılımları ve verilen cevapların ortalamaları dikkate alındığında bu işletmelerde kriz öncesi normal dönemlerde en çok uygulanan üç yöntem "Gider ve maliyetlerde maksimum tasarrufa önem verilmesi, yurtiçi ve yurtdışı piyasaların izlenmesi ve piyasa şartlarına göre hareket edilmesi, satışların mümkün olduğu kadar peşin ya da kredi kartı ile yapılması"dır.

Verilen cevapların ağırlıklı ortalama puanları dikkate alındığında daha sonra verilen cevaplar puan sıralamasına göre şu şekildedir: Dördüncü sırada en çok puan alan seçenek "Bir banka ile finansman anlaşmamız vardır", beşinci sırada "Pazar çeşitlendirmesine ve ihracata önem veriyoruz." altıncı sırada ise "Her an kriz olabileceği gerçeği ile ihtiyatlı davranmaya çalışıyoruz" yer almıştır. Yedi, sekiz ve dokuzuncu sırada yer alan seçenekler ise sırasıyla şu şekildedir: "Kriz durumlarına karşı minimum borçla faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz", "İşletmemizde Araştırma ve Geliştirme çalışmaları yapılmaktadır", "Yabancı kaynak kullanma konusunda ölçülü davranıyoruz."

KOBİ'lerde kriz öncesi finansal yönetim uygulamaları olarak verilen seçeneklerden son dört sırada yer alan seçenekler de sırasıyla şu şekildedir: "Başarılı olmadığımız alanlardan çıkarak küçülüyoruz", "Kriz durumları için bir kenarda fon oluşturuyoruz", "Profesyonel finansal yönetici istihdam ediyoruz", "Kriz durumlarını yönetmek için hazırda bir ekip mevcuttur."

Burada en son uygulanan yöntemler krizle mücadelede etkin yöntemlerdir. Bu nedenle bu yöntemlerin daha yüksek oranda kullanılması beklenirdi. Ancak şu da bir gerçektir ki, zaten finansal sorunlarla ve sermaye yetersizliği ile baş etmek zorunda kalan işletmelerin kriz dönemlerinde kullanılmak üzere ekstra bir miktarda fonu kenarda tutmaya güçleri müsait değildir. Ayrıca yine benzer sebeplerden dolayı finansal yönetici istihdam edilmesi ve kriz ekibi oluşturulması da KOBİ'ler için çoğunlukla mümkün olmamaktadır.

### 3.3. Kriz Sırasında Finansal Yönetim Uygulamaları

KOBİ yöneticilerine kriz dönemlerinde uyguladıkları finansal yönetim uygulamaları sorulmuş ve alınan cevapların frekans ve yüzde dağılımı Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Kriz Sırasında Finansal Yönetim Uygulamaları**

DEĞİŞKEN- LER**	SEÇENEKLER*													
			(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		BOŞ	
	Ort.	S.S.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
14	2.84	1,225	41	15.8	68	26.2	69	26.5	55	21.2	27	10.4	0	0
15	3.28	1,202	27	10.4	39	15	69	26.5	84	32.3	41	15.8	0	0
16	3.36	1,156	21	8.1	38	14.6	68	26.2	90	34.6	41	15.8	2	0.8
17	3.56	1,301	24	9.2	36	13.8	50	19.2	71	27.3	79	30.4	0	0
18	4.25	,858	2	0.8	7	2.7	38	14.6	90	34.6	123	47.3	0	0
19	3.89	1,165	10	3.8	26	10	54	20.8	63	24.2	107	41.2	0	0
20	4.32	1,000	7	2.7	12	4.6	23	8.8	67	25.8	150	57.7	1	0.4
21	2.13	1,116	96	36.9	74	28.5	57	21.9	23	8.8	9	3.5	1	0.4
22	1.90	1,146	130	50	64	24.6	37	14.2	14	5.4	13	5	2	0.8
23	2.50	1,477	96	36.9	50	19.2	40	15.4	32	12.3	40	15.4	2	0.8
24	2.36	1,244	86	33.1	59	22.7	62	23.8	35	13.5	16	6.2	2	0.8

#### \* SEÇENEKLER

1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Sık Sık, 5. Çok Sık

#### \*\* DEĞİŞKENLER

14. Kriz döneminde yatırım yapmaya önem veriyoruz.

15. Kardeş firmalarla dayanışma ve işbirliği yapıyoruz.

16. Yetkililer ve uzman kişilerle birlikte beyin fırtınası yapıyoruz.

17. Reklam çalışmalarına ağırlık veriyoruz.

18. Üstün ve güçlü olduğumuz alanlara yoğunlaşıyoruz.
19. Geri dönüşümü hızlı olan alanlara öncelik veriyoruz.
20. Alacakların tahsiline önem ve öncelik veriyoruz.
21. Üretimi düşürüp fazla elemanları işten çıkartıyoruz.
22. Çalışma sürelerini kısaltmak suretiyle üretimi düşürüyoruz.
23. Ücretsiz izin verme yöntemi uyguluyoruz.
24. Ücretli izin verme yöntemi uyguluyoruz.

Bu sonuçlara göre verilen cevapların ortalamaları hesaplanmış ve en çok uygulanan yöntem “Alacakların tahsiline önem ve öncelik veriyoruz” olmuştur. İkinci sırada ise işletmeler “Üstün ve güçlü olduğumuz alanlara yoğunlaşıyoruz”, üçüncü sırada da “Geri dönüşümü hızlı olan alanlara öncelik veriyoruz” cevabını vermişlerdir. Ortalama puanlara göre sıralanan seçenekler şu şekilde devam etmektedir: “Reklam çalışmalarına ağırlık veriyoruz” dördüncü sırada, “Yetkililer ve uzman kişilerle birlikte beyin fırtınası yapıyoruz” beşinde sırada, “Kardeş firmalarla dayanışma ve işbirliği yapıyoruz” seçeneği de altıncı sırada yer almıştır. “Kriz döneminde yatırım yapmaya önem veriyoruz” seçeneği yedinci sırada yer alırken “Ücretsiz ve/veya ücretli izin verme yöntemi uyguluyoruz” seçenekleri de sekizinci ve dokuzuncu sıradadır. Bu bölümde sorulan sorular arasında en az puan alan iki seçenek ise “Üretimi düşürüp fazla elemanları işten çıkartıyoruz” ve “ Çalışma sürelerini kısaltmak suretiyle üretimi düşürüyoruz” seçenekleridir.

### **3.4. Kriz Sonrasında Finansal Yönetim Uygulamaları**

Ekonomik krizler sürekli olarak kalmamakta süresi değişmekle birlikte bir süre sonra yerini normal ekonomik faaliyetlere bırakmaktadır. Kriz yönetimi uygulayan şirketler büyük oranda hayatta kalmayı başarıp faaliyetlerine kriz sonrasında da devam etme imkânı bulurlarken bazıları da bu mücadeleyi kaybederek faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadırlar. Eğer yaşanan bir ekonomik/finansal kriz sonucunda bir şirket hala ayakta ise çeşitli düzeylerde krizlerden etkilenmiş olabilir. KOBİ’lerin olası bir kriz sonundaki finansal yönetim uygulamalarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların dağılımı Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Kriz Sonrası Finansal Yönetim Uygulamaları

DEĞİŞKEN- LER**	SEÇENEKLER*													
			(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		BOŞ	
	Ort.	S.S.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
25	3.55	,985	10	3.8	25	9.6	75	28.8	111	42.7	38	14.6	1	0.4
26	3.43	1,044	14	5.4	30	11.5	80	30.8	97	37.3	36	13.8	3	1.2
27	2.19	1,176	98	37.7	64	24.6	65	23.1	25	9.6	12	4.6	1	0.4
28	3.57	1,245	23	8.8	27	10.4	61	23.5	76	29.2	73	28.1	0	0
29	4.20	1,049	10	3.8	10	3.8	30	11.5	75	28.8	132	50.8	3	1.2
30	3.00	1,439	55	21.2	46	17.7	42	16.2	60	23.1	48	18.5	9	3.5
31	3.26	1,384	36	13.8	45	17.3	64	24.6	45	17.3	70	26.9	0	0
32	3.48	1,322	29	11.2	32	12.3	58	22.3	66	25.4	75	28.8	0	0

**\* SEÇENEKLER**

1. Hiçbir zaman, 2. Nadiren, 3. Bazen, 4. Sık Sık, 5. Çok Sık

**\*\* DEĞİŞKENLER**

25. Kriz sonrasında durum analizi yapıyoruz.

26. Yeniden yapılanma çalışmaları yapıyoruz.

27. Küçülme yöntemi uyguluyoruz.

28. Yeni ürün geliştirmeye ve farklı alanlara girmeye çalışıyoruz.

29. Maksimum verimliliğe ulaşmaya çalışıyoruz.

30. (Varsa) Finansal yönetim departmanını etkin çalıştırıyoruz.

31. Mümkün olduğu kadar uzun vadeli borç kullanıyoruz.

32. Alacakların erken ödenmesinde nakit iskontosu uyguluyoruz.

Tablo 4’de cevapların dağılımı incelendiğinde yaşanan ya da yaşanmış olan bir finansal kriz sonunda KOBİ’lerin uyguladıkları tahmin edilen politikalar sorulmuş ve alınan cevapların içerisinde en çok puan alan “Maksimum verimliliğe ulaşmaya çalışıyoruz” seçeneği olmuştur. İkinci sıradaki cevap “Yeni ürün geliştirmeye ve farklı alanlara girmeye çalışıyoruz”, üçüncü sırada da “Kriz sonrasında durum analizi yapıyoruz” cevabı yer almıştır. Puanlamaya göre dördüncü sıradaki cevap “Alacakların erken ödenmesinde nakit iskontosu uyguluyoruz”, beşinci sırada “Yeniden yapılanma çalışmaları yapıyoruz”, altıncı sırada “Mümkün olduğu kadar uzun vadeli borç kullanıyoruz”, yedinci sırada “Finansal yönetim

departmanını etkin çalıştırıyoruz” ve en son olarak da “Küçülme yöntemi uyguluyoruz” cevapları verilmiştir.

### 3.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi

Verilerin analizinde örneklem sayısının  $< 30$  olduğu durumlarda parametrik olmayan yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Örneklem sayısı  $\geq 30$  ise verilerin analizinde parametrik ya da non-parametrik testlerden hangilerinin uygulanması gerektiğini belirlemek için incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Değişkenlerin (incelenen faktörler) normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test uygulanmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kriz Öncesi	Kriz Sırası	Kriz Sonrası
N		245	250	243
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,3981	3,1258	3,3488
	Std. Deviation	,60600	,45615	,59027
Most Extreme Differences	Absolute	,060	,083	,085
	Positive	,032	,036	,064
	Negative	-,060	-,083	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		,940	1,311	1,322
Asymp. Sig. (2-tailed)		,340	,064	,061

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tablonun Assymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05’den büyük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olduğunu göstermektedir. Buna göre verilerin istatistiksel analizde parametrik test yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir.

Buna göre analizde kullanacağımız yöntemler varyans analizi, T-testi ve Pearson Korelasyonudur. Burada yöneticilerin kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası görüşleri ile çeşitli değişkenler arasında ilişki olup olmadığına bakılacaktır.

### Yöneticilerin Yaşı ile Finansal Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

**H<sub>1</sub>:** Yöneticilerin yaşı ile finansal yönetim uygulamaları konusundaki görüşleri arasında bir ilişki vardır.

Yapılan varyans analizi (Anova Testi) sonuçlarına göre yöneticilerin yaşları ve kriz sonrası yönetim uygulamaları ile ilgili görüşleri arasında farklılık görülmektedir. Ancak kriz

öncesi uygulamalar ve kriz sırasındaki finansal yönetim uygulamaları arasında farklılık görülmemektedir. Bu sonuca göre  $H_1$  hipotezinin sadece kriz dönemi sonrası için (yani kısmen) kabul edilmesi gerekir. (Tablo 6).

**Tablo 6. Yöneticilerin Yaşı İle Finansal Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki (Multiple Comparisons)**

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Kriz Sonrası	25 ve daha küçük	26-35 arası	-,4677(*)	,16350	,037
		36-45 arası	-,5368(*)	,16414	,011
		46-55 arası	-,5229(*)	,17476	,025
		56 ve daha büyük	-,5976(*)	,19701	,022
	26-35 arası	25 ve daha küçük	,4677(*)	,16350	,037
		36-45 arası	-,0691	,09160	,943
		46-55 arası	-,0552	,10950	,987
		56 ve daha büyük	-,1299	,14235	,892
	36-45 arası	25 ve daha küçük	,5368(*)	,16414	,011
		26-35 arası	,0691	,09160	,943
		46-55 arası	,0139	,11044	1,000
		56 ve daha büyük	-,0608	,14308	,993

\* The mean difference is significant at the .05 level.

### Yöneticilerin Eğitim Durumu ve Finansal Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki

**H<sub>2</sub>:** *Kobi yöneticileri eğitim düzeylerine göre finansal yönetim uygulamaları konusunda farklı düşünmektedirler.*

Yapılan regresyon analizinde KOBİ yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile finansal yönetim uygulamaları arasında ilişki araştırılmış, kriz öncesi finansal yönetim uygulamaları ile yöneticilerin eğitim düzeyi arasında çok zayıf pozitif yönlü bir ilişki (0.008) tespit edilirken kriz sırası ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamalarında ters yönlü çok zayıf ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ve yapılan Anova Testi sonuçlarına eğitim düzeyleri açısından bakıldığında KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri arasında farklılık tespit edilmemiştir. O halde bu sonuçlara göre eğitim düzeyi ne olursa olsun

KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim uygulamaları konusundaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla bu sonuçlara göre  $H_2$  hipotezinin reddedilmesi gerekir.

**Tablo 7. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ile Finansal Yönetim Uygulamaları Arasındaki İlişki**

		Eğitim	Kriz Öncesi	Kriz Sırası	Kriz Sonrası
Pearson Correlation	Eğitim	1,000	,008	-,020	-,076
	Kriz Öncesi	,008	1,000	,424	,595
	Kriz Sırası	-,020	,424	1,000	,509
	Kriz Sonrası	-,076	,595	,509	1,000
Sig. (1-tailed)	Eğitim	.	,453	,385	,134
	Kriz Öncesi	,453	.	,000	,000
	Kriz Sırası	,385	,000	.	,000
	Kriz Sonrası	,134	,000	,000	.

### İşletme Büyüklüğü ile Çalışan Sayısı Arasındaki İlişki

$H_3$ : KOBİ’lerde işletmenin büyüklüğü (çalışan sayısı) ile finansal yönetim uygulamaları bakımından işletmeler arasında farklılıklar vardır.

İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı) ve finansal yönetim uygulamaları arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için Anova Testi yapılmıştır. Tablo 8’e bakıldığında işletme büyüklüğü ile finansal yönetim uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Dolayısıyla  $H_3$  hipotezinin reddedilmesi gerekir.

**Tablo 8: İşletme büyüklüğü (çalışan sayısı) ile finansal yönetim uygulamaları arasındaki ilişki**

Çalışan Sayısı	0-50 kişi (N=161)		51-100 kişi (N=48)		101-250 kişi (N=12)		251 kişi ve daha fazla (N=12)		P
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
Kriz öncesi	3,39	0,62	3,37	0,58	3,65	0,51	3,54	0,41	0,287
Kriz sırası	3,14	0,44	3,06	0,46	3,08	0,52	3,35	0,36	0,157
Kriz sonrası	3,36	0,58	3,32	0,63	3,29	0,67	3,34	0,64	0,904



Ancak ortalamalar baz alındığında çalışan sayısı 101-250 arasında olan işletmelerde kriz öncesi kriz öncesi ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamaları bakımından bir fark olduğundan bahsedilebilir. Her ne kadar bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlı olmasa da (3,65), (3,08) ortalamaları dikkate alındığında 101-250 arası çalışanı olan işletmelerin kriz öncesinde finansal yönetim uygulamalarına daha fazla önem verdiği söylenebilir. Bunun temel nedeni işletmeler büyüdükçe finansal yönetici istihdam etmeleri ve finansal yönetime işletmeler büyüdükçe daha fazla önem vermeleri olabilir.

#### 4. SONUÇ

Bu araştırmada 260 KOBİ'ye finansal yönetim anketi uygulanmış ve elde edilen veriler frekans analizi ve istatistiksel analizler yapılarak sunulmuştur. Alınan sonuçlar topluca değerlendirildiğinde KOBİ'lerde finansal yönetim uygulamalarının çok iyi durumda olmadığı sonucu çıkarılabilir. Belirtilen finansal yönetim uygulamalarının uygulama derecelerini, 1. Hiçbir zaman (Oldukça Yetersiz), 2. Nadiren (Yetersiz), 3. Bazen (Orta), 4. Sık sık (Yeterli), ve 5. Her zaman (Oldukça Yeterli) şeklinde derecelendirirsek, kriz öncesi finansal yönetim uygulamaları, kriz sırası finansal yönetim uygulamaları ve kriz sonrası finansal yönetim uygulamaları sırasıyla (3,40), (2,12) ve (3,55) ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlar orta ve yeterli arasında bir yerdedir. Genel aritmetik ortalama ise (3,33)'tür. Bu sonuca bakıldığında da finansal yönetim uygulamalarının çok kötü durumda olmadığı ancak çok tatmin edici bir düzeyde de bulunmadığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre "H<sub>0</sub>: KOBİ yöneticileri belirtilen finansal yönetim uygulamalarını büyük ölçüde gerçekleştirmektedirler" şeklindeki hipotezin kabul edilmesi söz konusu değildir. Çünkü sonuçlar belirtilen finansal yönetim uygulamalarının "büyük ölçüde" değil ancak "kısmen" gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

İşletme ve yöneticiler ile ilgili olarak sorulan sorulardan elde edilen cevaplar değerlendirildiğinde de finansal yönetici ve finansal yönetim bölümü sorunları olduğu anlaşılmaktadır. Sonuçlara bakıldığında birçok KOBİ'de finansal yönetici eksikliği söz konusudur. Finansal yönetim bölümü olduğu ifade edilen birçok KOBİ'de ise finansal yönetici bulunmamakta, finansal yönetim görevi muhasebeci, işletme sahibi ve genel müdür gibi kişiler tarafından yerine getirilmektedir.

İstatistiksel analiz sonuçlarına göre elde edilen sonuçlar da şu şekildedir. Finansal yönetim uygulamaları KOBİ'lerin büyüklüğü, yöneticilerin eğitim düzeyleri, yöneticilerin yaşları gibi faktörler açısından değerlendirildiğinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir.

**KAYNAKLAR**

- Arslan, Ö. (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Bazı Finansal Yönetim Uygulamaları", Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ss. 121-135.
- 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 HR Quarterly, Vol. 28, No. 3, pp. 10-15.
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, A. (2001). "Ekonomik Kriz dönemlerinde İşletmelerde Finansal Yönetim", Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 12, Ekim, ss. 47-51.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- İbicioğlu, H. – Çarıkçı, İ. (2000). "Küçük İşletmelerin Kriz Dönemi Rekabet Stratejileri, Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri", Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, ss. 171-178.
- Murat, G.- Mısırlı, K. (2005). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği", ZKÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, ss. 1-19.
- Müslümov, A. (2001), "Türkiye'de Ekonomik Krizlerin Halka Açık KOBİ'lere Etkisi", I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB, Nevşehir.
- 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, pp.52-68
- Shrivastava, P.- Mitroff I. I. (1987). "Strategic Management of Corporate Crisis", Columbia Journal of World Business, Spring, pp. 5-17.
- Şamiloğlu, F.- Uygun, M., (2001), "KOBİ'lerde Ekonomik Kriz Yönetimi", Mali Çözüm, İSMMMÖ, Sayı 12, ss. 94-105.
- Topal, Y.- Erkan, M.- Elitaş, C. (2006), "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Finansal Yönetim Uygulamaları: Afyonkarahisar Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, ss. 281-298.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi 14, İstanbul.
- Uzay, Nisfet (2001), "2001 Krizinin Kayseri'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerindeki Etkileri", I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB, Nevşehir.

Yücel, Tülay (2001). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları”, 1. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansal ve Pazarlama Sorunları, 18-21 Ekim, Nevşehir, ss. 1-15.

