

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KOBİ'LERDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ: ÖRNEK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yusuf DURAN

Ankara – 2017

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KOBİ'LERDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ: ÖRNEK BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

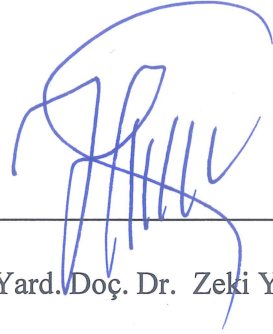
Hazırlayan
Yusuf DURAN

Tez Danışmanı
Yard. Doç. Dr. Zeki YANIK

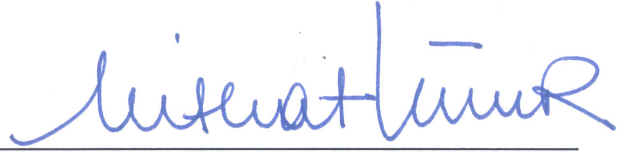
Ankara – 2017

KABUL VE ONAY

Yusuf Duran tarafından hazırlanan “KOBİ’LERDE KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ: ÖRNEK BİR UYGULAMA” başlıklı bu çalışma, 12.06.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim/İşletme bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.



Yard.Doç. Dr. Zeki YANIK



Prof. Dr. Mithat ÜNER



Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN (Gazi Üniversitesi)

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

12.07.2017



Yusuf DURAN

ÖNSÖZ

Kriz aniden gelişen bir durumdur. Şirketler iyi dönemlerinde kriz ihtimalini düşünmez ve önlem almazlar, kriz durumu oluştuğunda ise ne yapacağını genellikle bilemez durumda olurlar. İşletmelerin krizi kolaylıkla atlatabilmeleri için öncelikle krizin ne olduğunu bilmeleri ve krize karşı bakış açısını kazanmalıdırlar. Krize karşı bakış açısı kazanan bir işletme için bir diğer önemli unsur ise kriz yönetimini bilmektir. Krizi başarı ile atlatabilen işletmeler çoğunlukla bu önemli unsurları bir bütün halinde bilen ve uygulayan firmalardır.

Çalışma sırasında teorik anlamda ele alınan bilgilerin uygulanabilirliği, örneklem yöntemi ile pekiştirilmiştir. Örnek gösterilen firma en fazla tecrübe edindiğim ve halen çalışmakta olduğum sektördür.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında yol gösteren, yön veren, yardımlarını esirgemeyen hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Zeki YANIK'a, tüm çalışma süresi boyunca anlayış ve sevgi içinde maddi, manevi desteğiyle güç veren sevgili eşim Duygu DURAN'a ve manevi desteklerini esirgemeyen dostlarım Ali Burak EMENER'e ve Özge EKER'e sonsuz teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

ÖZ

Küreselleşen dünyada ve her geçen gün zorlaşan ekonomi de işletmelerin krizi atlatabilmeleri ve yeniden ayakta durabilmeleri git gide zorlaşmaktadır. Bu çalışma KOBİ'lerin kriz karşısında neler yapabileceği ve krizi nasıl başarıyla atlatabileceklerine dair ışık tutmak için yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde KOBİ'lerin Türkiye'de ve dünya da tanımları geniş bir çerçeve ile incelenip KOBİ'lerin önemi, özellik ve işlevleri; sahip oldukları avantaj ve dezavantajları hakkında geniş bir çerçeve çizilmiştir.

İkinci bölümünde KOBİ'lerde kriz kavramı, detayları ile ele alınmış, krize neden olan faktörler incelenmiş, krizin şiddeti ve süreci hakkında bilgiler aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde kriz yönetimi üzerinde durularak kriz karşısında neler yapabileceği, hangi yöntemleri kullanabileceği üzerinde durulmuş ve sürecin işleyişi anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde ise tüm bu bilgiler ışığında KOBİ'lerde kriz yönetimine örnek olarak bir firma incelenecek ve örnek uygulama ile ilgili sonuçlar ortaya konulacaktır.

Anahtar Sözcükler

KOBİ'ler, kriz, kriz yönetimi

ABSTRACT

Due to both globalized and harsh economic conditions, survival of businesses is becoming more difficult today. This thesis is prepared to enlighten mid-sized enterprises to foster them to take better business decisions during economic crisis environments.

First part of the paper depicts general the definition of mid-sized companies in Turkey and other countries, the importance of mid-sized companies, their aspects and functions and their pros and cons were thoroughly examined as well.

In the second part, the mean of crisis for mid-sized companies was analyzed in detail, and information about the factors of the crisis, severity of crisis and processes were given to the reader.

Third part elaborates crisis management that which counter actions could be taken against crisis and the entire process were explained.

In the fourth section, behavior of mid-sized companies during economic crisis will be elaborated and finally, according to the aforementioned information a mid-sized company will be examined as an example and results of the examination will be presented.

Key Words:

Mid-sized companies, crisis, crisis management

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ	i
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GRAFİKLER	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ KAVRAMI: TANIMI, GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

1.1 Kobi Kavramının Tanımı	2
1.1.1 Türkiye’de KOBİ Kavramının Tanımlanması	3
1.1.2 Uluslararası Kuruluşlara Göre KOBİ Kavramının Tanımlanması.....	4
1.1.3 Ülke Örnekleri Bağlamında KOBİ Kavramının Tanımlanması.....	4
1.1.3.1 Avrupa Birliği.....	4
1.1.3.2 İngiltere.....	5
1.1.3.3 Fransa	6
1.1.3.4 İtalya.....	6
1.1.3.5 Almanya	7
1.1.3.6 Amerika Birleşik Devletleri	7
1.1.3.7 Japonya.....	8

1.2	KOBİ'lerin Önemi.....	8
1.3	KOBİ'lerin Genel Özellikleri Ve İşlevleri.....	9
1.4	KOBİ'lerin Avantajları Ve Dezavantajları.....	11
1.4.1	KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantajlar	11
1.4.2	KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar	13
1.5	KOBİ'lerin Genel Yapısı Ve Değerlendirmeler.....	16
1.5.1	Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Yapısı.....	16
1.6	Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri Ve Ekonomik Yapıya Etkileri...16	
1.6.1	Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri	16
1.6.2	Türkiye'de KOBİ'lerin Ekonomik Yapıya Etkileri	18
1.6.2.1	KOBİ'lerin istihdama etkisi	18
1.6.2.2	KOBİ'lerin bölgesel kalkınmaya etkisi.....	18
1.6.2.3	KOBİ'lerin gelir dağılımına etkisi.....	20
1.6.2.4	KOBİ'lerin ekonomik yapıya ilişkin diğer etkileri	20
1.7	Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Karşılaştığı Finansal Sorunlar	22
1.7.1	Kredi Temin Edilmesinde Yaşanan Sorunlar.....	23
1.7.2	Özsermaye / İşletme Sermayesi Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar	24
1.7.3	Sermaye Piyasasından Fon Temin Etmede Yaşanan Sorunlar	24
1.7.4	Finansal Yönetimdeki Yetersizliklerden Kaynaklanan Sorunlar	25
1.7.5	Alternatif Finansman Tekniklerinin Yeterli Düzeyde Kullanılmamasından Kaynaklanan Sorunlar	26
1.7.6	Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

2.1	Kriz Kavramı.....	27
------------	--------------------------	-----------

2.1.1	Kriz Kavramının Tanımı	27
2.2	Krizlerin Temel Özellikleri	29
2.3	Krizin Nedenleri	31
2.3.1	Dış Çevre Faktörleri.....	32
2.3.1.1	Toplumsal Faktörler	32
2.3.1.2	Ekonomik Faktörler.....	32
2.3.1.3	Doğal Şartlar.....	32
2.3.1.4	Teknolojik Faktörler.....	32
2.3.1.5	Politik Faktörler.....	33
2.3.2	İşletme İçi Faktörler	33
2.3.2.1	Yönetmel Faktörler	33
2.3.2.2	Örgütsel Sorunlar	34
2.3.2.3	İşletmenin Hayat Safhası.....	34
2.3.3	Diğer Nedenler.....	34
2.4	Krizin Şiddeti Ve Krizin Süreci	35
2.4.1	Krizin Gelişim Dönemi.....	35
2.4.1.1	Körelme	35
2.4.1.2	Harekete Geçememek.....	36
2.4.1.3	Hatalı Karar ve Eylemler.....	36
2.4.2	Kriz Dönemi.....	37
2.4.3	Krizin Sona Ermesi	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİM

3.1	Kriz Yönetimi Kavramının Tanımı	39
3.1.1	Kriz Yönetiminin Özellikleri	40

3.2	İşletmelerde Kriz Öncesi Yönetim	42
3.2.1	Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması.....	42
3.2.2	Sürekli Çevre Analizi.....	42
3.2.3	Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması	42
3.2.4	Krize Karşı Kadro Oluşturulması.....	42
3.2.5	Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi	42
3.2.6	Kriz Yönetim Planının Yapılması.....	43
3.2.7	Kriz İletişim Planının Hazırlanması.....	44
3.2.8	Personel Politikası Oluşturulması	44
3.3	İşletmelerde Kriz Anında Yönetim.....	44
3.3.1	Krizin Boyutlarını Belirlemek.....	45
3.3.2	Krizin Etki Değerini Hesaplamak.....	45
3.3.3	Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri	47
3.3.4	Stratejik Düşünme Yöntemi.....	47
3.3.5	Beyin Fırtınası Yöntemi.....	48
3.3.6	DELPHI Yöntemi.....	48
3.4	Kriz Sonrası İşletme Yönetimi	48
3.4.1	Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak.....	48
3.4.1.1	Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek.....	49
3.4.1.2	Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Hedefler Belirlemek	49
3.4.2	Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek.....	49
3.4.2.1	Merkezi Yapılaşmadan Uzaklaşmak	49
3.4.2.2	Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak	49
3.5	KOBİ'lerde Kriz Yönetim Süreci	50
3.5.1	Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin Çevreye Yönelik Analizleri	50
3.5.2	Kriz Döneminde Kobilerin İşletme İçi Analizi.....	51
3.5.2.1	Yönetim Yapısına Yönelik Analiz	51
3.5.2.2	Örgütsel Yapıya Yönelik Analiz	52

3.5.2.3	Finansal Yapıya Yönelik Analiz	52
---------	--------------------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLER'DE KRİZ YÖNETİMİ, ÖRNEK BİR UYGULAMA VE SWOT ANALİZİ İLE STRATEJİ BELİRLEMİ

4.1	Sektörle İlgili Bilgiler	53
4.2	İşletme İle İlgili Bilgiler.....	53
4.2.1	İşletmenin Misyonu ve Vizyonu	54
4.2.2	İşletmenin Yönetim Yapısı	54
4.2.3	İşletme Faaliyeti	55
4.2.4	Örnekleme İşletmeye Yönelik Kriz Öncesi Durum Tespiti.....	55
4.3	İşletmeye Yönelik Kriz Sonrası Durum Tespiti.....	58
4.4	Swot Analizi İle Strateji Belirleme.....	60
4.5	İNşaat Sektörü Verilerinin İncelenmesi.... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.	
4.5.1	İç Faktörler	65
4.5.1.1	Güçlü Yanlar	65
4.5.1.2	Zayıf Yanlar	66
4.5.2	Dış faktörler	66
4.5.2.1	Fırsatlar.....	66
4.5.2.2	Tehditler	66
	SONUÇ.....	68
	KAYNAKÇA	71
	ÖZGEÇMİŞ.....	86

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
DB	Dünya Bankası
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLolar

Sayfa No

Tablo 1-1 Ülkelerin KOBİ Tanımlamalarını Belirlerken Göz Önünde Buldukları Unsurlar.....	2
Tablo 1-2 DB KOBİ Sınıflandırması	4
Tablo 1-3 İngiltere ve KOBİ Tanımı.....	5
Tablo 1-4 İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOBİ Tanımı	6
Tablo 1-5 Fransa ve KOBİ Tanımı.....	6
Tablo 1-6 İtalya ve KOBİ Tanımı	7
Tablo 1-7 Almanya ve KOBİ Tanımı.....	7
Tablo 1-8 Japonya ve İmalat Sanayi Ölçek Bazlı KOBİ Tanımı	8
Tablo 4-1 İşletmenin 2004 2008 yılları arasındaki fiyat,cirosu ve satış adetleri.....	56
Tablo 4-2 İşletmenin 2008 ile 2010 yılları arasında personel sayısı.....	58
Tablo 4-3 İşletmenin 2009-2013 yılları arasındaki fiyat,ciro ve satış adetleri.....	58
Tablo 4-4 Swot analizi nedir?	61

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 2-1 Kriz Oluşumu	31
Şekil 3-1 Kriz Etki Ölçeği	46
Şekil 3-2 Kriz Barometresi	46
Şekil 4-1 Swot gözlüğünün şematik gösterimi verilmiştir.....	61

GRAFİKLER

Sayfa No

Grafik 1-1 KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımları.....	17
Grafik 1-2 KOBİ'ler Tarafından Oluşturulan İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı	17
Grafik 4-1 2016 yılı gayrimenkul piyasasında toplam satış verilmiştir. Burada, grafik eğilimini anlamak için doğrusal fit uygulanmıştır. Buna göre, Ocak ayından Aralık ayına kadar doğrusal bir artış gözlemlenmektedir.....	62
Grafik 4-2 2013-2016 arası toplam konut satış sayıları verilmiştir. 2017 yılı ilk çeyreğinde, 2016 ilk çeyreğine göre %7,42 artış görülmektedir. Buradan hareketle, 2017 yılsonu için beklenen toplam konut satış sayısı grafikte görülmektedir.	63
Grafik 4-3 2013-2017 yılları arası yapı yapımı ve yapı kullanma izin belgeleri değişimi	64

GİRİŞ

Günümüz işletmelerini devamlılığını sağlamak eski dönemlere göre çok daha zorluklar teşkil etmektedir. Tüm dünyayı etkisi altına alan rekabet fırtınası, piyasaların durağan olmayışı ürünlerde çeşitliliğin artması ve değişimin engellenemeyişi KOBİ'lerin yaşam süreleri için tehlike teşkil etmekte ve krizi tetiklemektedir. Bu sebeple krizin ne olduğunu iyi bilmek, kriz durumuna karşı öngörülü olmayı sağlamaktadır. Buna rağmen kaçınılmaz olan kriz durumları için bile bu bilgiler krizden çıkmak için büyük avantaj sağlayacaktır. Öncelikle KOBİ'nin ne olduğunu bilmeli ve nasıl özellikte firmalar olduğunu; avantaj ve dezavantajlarını bilme işletme olma yoluna bu şekilde çıkılmalıdır. Bilgi her zaman paha biçilmez bir altın değerindedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1 KOBİ KAVRAMI: TANIMI, GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

1.1 Kobi Kavramı Ve Tanımı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramının tanımlanmasına yönelik belirlemeler, ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği gibi, birçok ülke tarafından farklı bakış açıları doğrultusunda farklı KOBİ tanımları yapıldığı da görülmektedir. Bu bağlamda özellikle gelişmiş ülkeler tarafından KOBİ tanımlamalarında personel sayısının, işletmenin toplam aktif büyüklüğünün, toplam satışlarının, ortaklı yapısına ilişkin bağımsızlık düzeyinin ve pazar payının, tek başına ya da bir arada göz önünde bulundurulması doğrultusunda belirlemeler yer verilmektedir.

Bununla birlikte gelişmiş ülkeler açısından değerlendirildiğinde KOBİ kavramının; işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliğinin, iç piyasada var olabilmelerine yönelik taşımaları gereken asgari standartların ve ülkelerin KOBİ destek uygulamalarına tahsis ettikleri kaynakların büyüklüğüne göre de tanımlanabildiği görülmektedir (Alpugan, 1994: 3 – 4).

Ülkelerin KOBİ tanımlamalarını belirlerken göz önünde bulundurdıkları unsurlar, Tablo 1.1.'de verilmektedir.

Tablo 1-1 Ülkelerin KOBİ Tanımlamalarını Belirlerken Göz Önünde Bulundurdıkları Unsurlar

<u>ÖLÇÜTLER</u>	<u>SERMAYE</u>	<u>İSCİ SAYISI</u>	<u>CİRO + SERMAYE + İSCİ SAYISI</u>
<u>ÜLKELER</u>	Bangladeş	Brezilya	AB
	Endonezya	Malezya	ABD
	Gana	OECD	Filipinler
	Hindistan		Japonya

	Nepal	Tayland	Peru
	Nijerya		Sudan
	Kenya		Türkiye
	Srilanka		Venezüella

Kaynak: Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000: 156

Çalışmanın bu aşamasında, KOBİ'lerle ilgili olarak söz konusu edilen bu unsurlar kapsamında yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler üzerinde durulacaktır.

1.1.1 Türkiye'de KOBİ Kavramının Tanımlanması

Ülkemizde KOBİ tanımlamaları, nicel özellikler göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Bu bağlamda KOBİ tanımı yapan her kurum tarafından farklı belirlenmiş çalışan sayısı, yatırım miktarı, toplam ciro vb. gibi özellikler göz önünde bulundurulmaktadır ve en önemlisi de tanımlamaların sektörel bazda yapılmaktadır. (Müslümov, 2012: 43).

Bu doğrultuda ülkemizde yapılan KOBİ tanımlamalarında temel alınan ve bir işletmenin KOBİ kapsamında değerlendirilebilmesi için kabul edilen personel sayısının üst sınırı da farklı kuruluşlar tarafından farklı şekilde belirlenmiştir. Bununla birlikte ülkemizde KOBİ tanımlamaları, Avrupa Birliği (AB) standartlarına uyulması gerekliliği doğrultusunda belirlenmektedir (Çelik ve Akgemci, 2007: 111).

1. Mikro İşletme

Çalışan sayısı 10 kişiden az olan ve yıllık cirosu 1 Milyon Türk Lirası'nı aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.

2. Küçük İşletme

Çalışan sayısı 50 kişiden az olan ve yıllık cirosu 5 Milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmelerdir.

3. Orta Büyüklükte İşletme

Çalışan sayısı 250 kişiden az olan ve yıllık cirosu 40 Milyon Türk Lirası'nı aşmayan işletmelerdir.

1.1.2 Uluslararası Kuruluşlara Göre KOBİ Kavramının Tanımlanması

Dünya Bankası tarafından yapılan sınıflandırmaya göre KOBİ'lerin değerlendirilmesi Tablo 1.2.'de verilmiştir.

Tablo 1-2 DB KOBİ Sınıflandırması

<u>ÇALIŞAN SAYISI</u>	<u>ÖLÇEK</u>
Maksimum 50 Kişi	Küçük Ölçekli İşletme
50 – 250 Kişi Arası	Orta Ölçekli İşletme

Kaynak: The World Bank Türkiye, 2017

Dünya Bankası; üretim sektöründe, 100 ile 500 arası çalışanı olan işletmelerin, KOBİ olarak kabul edilmesini öngörmekte, tarım ve hizmet sektörlerinde de ülkelerin ekonomik durumlarına göre çalışan sayılarında belirleme yapılabileceğini öngörmektedir.

1.1.3 Ülke Örnekleri Bağlamında KOBİ Kavramının Tanımlanması

1.1.3.1 Avrupa Birliği

AB ekonomisinde küçük ve orta ölçekli işletmeler önemli bir role sahiptir. Zira KOBİ'ler hem ekonomik yapıya getirdikleri yenilikler hem de istihdam sağlama nitelikleri doğrultusunda, sahip oldukları yetenekleri ile ekonomik yapının vazgeçilmez unsurları konumdadırlar.

AB kriterlerine göre değerlendirildiğinde; günümüz itibariyle Avrupa Birliği üye ülkelerinde toplam 23 Milyon KOBİ bulunmaktadır ve 75 Milyon kişiye iş olanağı sağlanmasından dolayı KOBİ'lerin önemi büyüktür. Ayrıca KOBİ'lerin yarattığı istihdamın toplam istihdam içindeki payı %99'dur.

AB tarafından yürütülen KOBİ'lerin tanımlanmasına yönelik çalışmalar, ülkeler arası kavram karmaşası olmaması ve ortak ölçütler olması sebebiyle 1996 yılında başlatılmıştır. 1997 yılında "AB Tavsiye Kararları" yayımlanmış ve tüm AB Üye Ülkeleri'nde geçerli olacak genel bir KOBİ tanımlaması yapılmıştır. AB Tavsiye Kararları, 1998 yılında yürürlüğe girmiş ve tüm Üye Ülkelerde uygulamaya başlanmıştır.

1.1.3.2 İngiltere

İngiltere'de Şirketler Kanunu'na göre KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için için, Tablo 1.3.'de verilen kriterlerden en az ikisinin gerçekleşmesi öngörülmüştür.

Tablo 1-3 İngiltere ve KOBİ Tanımı

<u>ÖLÇEK</u>	<u>İŞÇİ SAYISI</u>	<u>CİRO</u>	<u>TOPLAM BİLANÇO</u>
Küçük Ölçekli İşletme	1 – 49 İşçi	5,6 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az	2,8 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az
Orta Ölçekli İşletme	50 – 250 İşçi	22.8 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az	11,4 Milyon İngiliz Sterlini'nden Az

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 119

Bununla birlikte İngiltere'de özellikle KOBİ'lerle ilgili istatistiksel belirlemelerde bulunulması durumunda, İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan Tablo 1.4.'de verilen tanımlamaların kullanılması adına hareket edilmektedir.

Tablo 1-4 İngiltere Ticaret ve Sanayi Bakanlığı KOBİ Tanımı

<u>İŞLETME TANIMI</u>	<u>ÇALIŞAN SAYISI</u>
Mikro İşletme	1 – 9
Küçük Boy İşletme	10 – 49
Orta Boy İşletme	50 – 249
Büyük Boy İşletme	250 ve Üzeri

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2007: 120

1.1.3.3 Fransa

KOBİ'ler Fransa'da ; işletme sahiplerinin kişisel anlamda ve direkt olarak iktisadi, teknik, sosyal ve yasal prosedürler doğrultusunda belirlenmiş ana zorunlulukları üstlendikleri işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2004: 180).

Fransa'da çalışan sayısı bağlamında değerlendirilerek belirlenen KOBİ tanımlaması ile ilgili belirlemeler de Tablo 1.5.'da verildiği şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 1-5 Fransa ve KOBİ Tanımı

<u>İŞLETME TANIMI</u>	<u>ÇALIŞAN SAYISI</u>
Küçük Boy İşletme	1 – 49
Orta Boy İşletme	50 – 249
Büyük Boy İşletme	250 ve Üzeri

Kaynak: Ulaş, 2004: 181

1.1.3.4 İtalya

Çalışan sayısı ve sabit sermaye yatırımı olarak tanımlanmış ve sınıflandırılmış olan İtalya'da KOBİ'ler, bununla birlikte işletmelerin profesyonel bir yöneticiye sahip olup olmamaları bağlamında da değerlendirilerek KOBİ ya da büyük ölçekli olarak nitelendirilmektedirler. Bu doğrultuda İtalya'da, eğer işletmenin profesyonel bir yöneticiye sahip olması söz konusu ise, bu işletme “Büyük Ölçekli İşletme”; eğer

profesyonel bir yöneticiye sahip değilse de bu işletme “KOBİ” olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, 2001: 45).

Tablo 1.6.’da “İtalya ve KOBİ Tanımı” ile ilgili belirlemeler yer almaktadır.

Tablo 1-6 İtalya ve KOBİ Tanımı

<u>İŞLETME TANIMI</u>	<u>İŞÇİ SAYISI</u>
Mikro Boy İşletme	1 – 19
Küçük Boy İşletme	20 – 99
Orta Boy İşletme	100 – 249
Büyük Boy İşletme	250 ve Üzeri

Kaynak: Akgemci, 2001: 47

1.1.3.5 Almanya

Almanya’da KOBİ’ler; farklı sektörlerde yer alma durumlarına, yıllık cirosuna ve istihdam edilen çalışan sayısına bağlı olarak tanımlanmakla birlikte (Bağrıaçık, 2009: 99), “AB Uyum Yasaları” çerçevesinde Tablo 1.7.’de verildiği doğrultuda tanımlanmaktadır.

Tablo 1-7 Almanya ve KOBİ Tanımı

<u>İŞLETME TANIMI</u>	<u>ÇALIŞAN SAYISI</u>
Küçük Boy İşletme	20 – 99
Orta Boy İşletme	100 – 249

Kaynak: Bağrıaçık, 2009: 101

1.1.3.6 Amerika Birleşik Devletleri

ABD’de KOBİ’ler; içerisinde yer alınan sektör, istihdam edilen çalışan sayısı ve yıllık satış tutarı bağlamında yapılmakta ve ABD ekonomisinin genel nitelikleri göz önünde bulundurularak, dönem dönem KOBİ tanımlamaları revize edilmektedir (Türkoğlu, 2002: 133).

1.1.3.7 Japonya

Japonya'da da KOBİ'ler; sanayi sektörü, ticaret sektörü ve hizmet sektörü olmak üzere temel üç sektör bağlamında içerisinde yer alınan sektöre, istihdam edilen çalışan sayısına ve işletme sermayesine göre tanımlanmaktadır (Ersöz, 2010: 35).

Tablo 1-8 Japonya ve İmalat Sanayi Ölçek Bazlı KOBİ Tanımı

SEKTÖR	CALISAN SAYISI	SEMRAJE MİKTARI
Sanayi Sektörü	300 Kişiyeye Kadar	100 Milyon Japon Yeni'nden Az
Ticaret Sektörü	100 Kişiyeye Kadar	30 Milyon Japon Yeni'nden Az
Hizmet Sektörü	50 Kişiyeye Kadar	10 Milyon Japon Yeni'nden Az

Kaynak: Ersöz, 2010: 37

1.2 KOBİ'lerin Önemi

KOBİ'ler, özellikle günümüz itibariyle gerek genel anlamda tüm dünyada ve gerekse de AB Üye Ülkeleri'nde istihdamın önemli bir bölümünü karşılamaları bakımından önemli görülmekte ve sanayi işletmeleri içerisinde büyük bir yer tutmaktadır (Ay ve Talaşlı, 2007: 175).

Bunların yanı sıra KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde, büyük ölçekli sanayi işletmelerine göre gelişmelere hızlı uyum sağlayabilmektedirler (Ulaş, 2004: 180). Yine yapıları itibariyle ölçek üretim yapılması yerine kişiye özel üretim yapan KOBİ'ler, bu sayede daha fazla müşteri memnuniyeti sağlanabilmesini mümkün kılabilirler (Emir, Sevim ve Arslantürk, 2012: 123).

Genel anlamda değerlendirildiğinde de KOBİ'lerin ekonomiye sağladığı katkılar ve getirdiği artı değerler, aşağıda verildiği şekilde ifade edilebilmektedir (Oktay ve Güney, 2002: 3 – 4);

- KOBİ'ler, esnek yapıları sayesinde yeniliklere hızla uyum sağlayabilmeleri açısından, müşteri istek ve beklentilerine hızlı karşılık verebilmektedirler.
- KOBİ'ler, devletten alınan teşvikler sayesinde girişimciliğin desteklenmesinde önemli rol oynamaktadırlar.
- KOBİ'ler, kişiye özel üretim yapabildikleri için, ürün farklılaşmasına gitmekte avantajlı konumdadırlar.
- KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerin üretmedikleri veya üretmek istemedikleri ara malları ürettiklerinden önemli bir konumda bulunmaktadır.

Bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda, ekonomik dalgalanmalara hızlı uyum sağlamaktadırlar. Bu durum KOBİ'lerin esnek yapılarını göstermektedir.

1.3 KOBİ'LERİN GENEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

KOBİ'lerin ekonomi içindeki temel işlevlerinden birisi, gelir dağılımına katkıda bulunmalarıdır. Zira KOBİ'ler işgücü yaratma potansiyeline sahip işletmeler olmak ve refah düzeyinin artırılmasına katkıda bulunmaları açısından, gelir dağılımının dengelemektedirler. Ayrıca KOBİ'ler, katma değer yaratarak ülke ekonomisinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Diken, 1998: 46).

Öztürk'e (2007: 45 – 46) göre KOBİ'lerin özellikleri ve işlevleri ile ilgili belirlemeler aşağıdaki gibi değerlendirilebilir;

- KOBİ'ler, rekabet güçleri zayıf olan ekonomik birimlerdir.
- KOBİ'ler; işletmelerin sahip oldukları temel nitelikler doğrultusunda, ülke ekonomisine finansman, pazarlama, tedarik vb. gibi işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesine katkı sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere göre daha rahat hareket edebilmektedirler.

- KOBİ’ler; genellikle “işe uygun adam” düşüncesinden ziyade, “adama uygun iş” düşüncesi ile istihdam yaratan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, yetki devri düşük seviyelerde gerçekleşen işletmelerdir.

Oralat’a (2006: 49 – 50) göre de KOBİ’lerin genel işlevleri aşağıda verildiği gibi değerlendirilebilmektedir;

- KOBİ’ler de işletme sahipleri aynı zamanda işletmenin yöneticileridir.
- KOBİ’ler, talebe göre gereken ürün farklılaşmalarına büyük ölçekli işletmelere göre daha hızlı reaksiyon gösteren işletmelerdir.

Balantekin (2006: 37 – 38) tarafından da KOBİ’lerin genel özellikleri ve işlevleri aşağıda verildiği şekilde gözlemlenmektedir;

- KOBİ’ler, ürünlerini sınırlı pazarda sunan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, esnek yapıları sayesinde ekonomide yaşanan darboğazlardan, dalgalanmalardan daha az kayıplar vererek kurtulan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, farklı bölgelerin kalkınmasına destek olan ve bölgeler arası farkları azaltan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, uzmanlaşma konusunda büyük işletmelere göre geride kaldıklarından verimlilikleri istenen düzeylerde olmayan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, finansal sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksek işletmelerdir.
- KOBİ’ler, finansal sorunlar kaynaklı kapasite kullanımları yetersiz işletmelerdir.
- KOBİ’ler, toplam ihracat rakamlarında payları düşük işletmelerdir.
- KOBİ’ler, öz kaynak yetersizliğiyle karşı karşıya kalan işletmelerdir.
- KOBİ’ler; büyük işletmelere oranla devlet tarafından sağlanan teşvik ve primlerden yeteri düzeylerde faydalanamayan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, yatırım kararları alırken büyük işletmelere oranla optimal kararlar alamayan işletmelerdir.
- KOBİ’ler, kayıt dışı ekonomide yer alan işletmelerdir.

1.4 KOBİ'lerin Avantajları Ve Dezavantajları

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ'lerin dezavantaj ve avantajlarına yer verilmiştir.

1.4.1 KOBİ'lerin Sahip Olduğu Avantajlar

Bugün itibariyle Avrupa Birliği ülkelerinde KOBİ'lerin istihdam içerisindeki payı %99'dur. Bu durum neredeyse bütün dünya genelinde bu şekildedir. Bu durumda görülmektedir ki KOBİ'lerin ekonomik yapıdaki yeri büyük ve girişimcilerin ilgisini çektiği için önemlidir.

KOBİ'ler; büyük boyutlarda üretim yapmadıklarından, büyük boy işletmelere göre daha esnek ve talep değişikliklerine daha hızlı yanıt verebilen işletmelerdir. (Emir, Sevim ve Arslantürk, 2012: 125).

Ayrıca hatalı ve yanlış üretimlerde, sorunun çözülebilmesi büyük boy işletmelere göre daha hızlı ve daha az maliyetli olabilmektedir.

KOBİ'lerin içinde buldukları avantajları kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- KOBİ'ler; teknolojik yeniliklere, büyük boy işletmelere göre daha hızlı, kolay ve da az maliyetlere katlanarak ayak uydurabilirler.
- KOBİ'ler, yönetimleri büyük boy işletmelere göre daha kolay olan işletmelerdir. (Çetin, 1996: 42).
- KOBİ'ler, depolama ve stok maliyetleri büyük boy işletmelere göre daha az olan işletmelerdir. (Erdoğan, 2008: 19).
- KOBİ'ler, finansal yapıları daha yalın olmaları bakımından, öz sermayelerini kara, karlarını ise hızlı bir şekilde yatırıma dönüştürme yetenekleri olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, dünya genelinde ara mal ve hammadde üretimini destekleyen işletmelerdir. (Erdoğan, 2008: 20).

- KOBİ'ler, kuruldukları bölgeleri kalkındıran ve bu sayede bölgeler arası farkları azaltan işletmelerdir. (Bağrıaçık, 2009: 33).
- KOBİ'ler, denetleme mekanizmaları daha kolay işleyen işletmelerdir. (Oktay ve Güney, 2002: 5).

KOBİ'lerin sahip oldukları avantajlarla ilgili Gökçe (2008: 67 – 68) tarafından yapılan tanımlamalar da aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir;

- KOBİ'ler, bölgesel kalkınmanın desteklenmesi bağlamında, gelir dağılımında adalet sağlanmasında ekonomik yapıya katkıda bulunan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, birçok yeni ürünün piyasaya hızlı bir şekilde sunulabilmesine olanak sağlayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerin içerisinde yer almak istemedikleri sektörlerde yer alarak ya da üretmek istemedikleri ürünleri üreterek ekonomik yapıyı tamamlamaya yönelik bir işlevi yerine getirmektedirler.
- KOBİ'ler, öz sermaye aktarımına dayanan işletmeler olmak bakımından, bireysel birikimlerin ekonomiye kazandırılmasını sağlamaktadırlar.
- KOBİ'ler; hedef kitleleri ya da müşterileri ile doğrudan pazarlama yolu ile bağlantı kurdukları için, güven esasına ve birebir ilişkiye dayanan bu süreçte, büyük ölçekli işletmelere göre müşteri sadakatini ve bağlılığını daha fazla ve daha uzun süreli olarak tesis edebilen işletmelerdir.
- KOBİ'ler, çok kısa dağıtım kanallarını kullanmaları bakımından, satış giderleri de düşük düzeyde gerçekleşen işletmelerdir.
- KOBİ'ler, kitlesele üretim yapmamaları dolayısıyla, müşteri talep ve beklentilerine daha fazla yanıt verebilen ve müşterilerin özel isteklerini gözetebilen işletmelerdir.
- KOBİ'ler, hızlı yatırım yapabilme olanağı sunan işletmelerdir.

1.4.2 KOBİ'lerin Sahip Olduğu Dezavantajlar

KOBİ'ler, kurumsal yapıda olan işletmelere kıyasla profesyonel yönetimden yoksun işletmelerdir. Bu durum beraberinde birçok problemi getirmektedir. (Mucuk, 2000: 21).

KOBİ'ler, genellikle aile işletmeleri şeklinde faaliyette bulduklarından, yönetim ve pazarlama gibi birçok sürecin bu yönde eğitim almış kalifiye personel tarafından değil de, yine aile üyeleri tarafından koordine edilmesi söz konusu olmaktadır ki, bu durum da neticesinde birçok olumsuzluğu beraberinde getirebilmektedir (Bağrıaçık, 2009: 40).

KOBİ'lerde, yönetim ile personel arasında söz konusu olan samimi ilişkiler bir yönüyle avantaj olarak değerlendirilebilmekle birlikte, bu sınırın aşılması söz konusu olduğunda, güven sorunu ortaya çıkabilmekte ve bilgilendirme süreci aksayabilmektedir. Bu durum da neticesinde müşteri talep ve beklentilerinin karşılanmasında birtakım sorunlar yaşanmasını beraberinde getirebilmekte ve müşterilerin sorunlarına yönelik hızlı, doğru ve zamanında çözümler üretilmeyebilmektedir (Türkoğlu, 2002: 75).

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir (Çarıkçı, Titiz ve Eroğlu, 2002: 16 – 17);

- KOBİ'ler, yasal düzenlemelerin eksikliğinden kaynaklı problemler yaşayabilmektedirler.
- KOBİ'ler; yüksek maliyetlerden kaynaklı ücret düzeyleri kurumsal yapıda olan işletmelere göre düşük olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, açılan ihalelerde büyük boy işletmelere göre şansları düşük işletmelerdir.
- KOBİ'ler, kalifiye eleman çalıştırmakta ve elinde tutmakta zorlanan işletmelerdir.

Düzce (2007: 63 – 64) tarafından yapılan belirlemeler doğrultusunda KOBİ'lerin sahip oldukları bu dezavantajlar aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir;

- KOBİ'ler, kurumsallaşmamış işletmeler olmak bakımından, kurumsal olmamanın getirdiği birçok sorunla baş etmek durumunda olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, hemen her konuda birçok eksiklik içerisinde olmaları dolayısıyla, bu yönleri itibariyle sürekli desteklenme ihtiyacı içerisinde olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, emek – yoğun işletmeler olmak bakımından, bilgi teknolojilerine ve makineleşmeye çok fazla yer verebilme nitelikleri olmayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, genellikle aile işletmeleri olarak konumlandırıldıklarından, nepotizmin çok sık görüldüğü ve bu nedenle de ilerleme açısından önleri çok açık olmayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, kurulmaları aşamasından başlayarak, vaziyetlerini devam ettirdikleri süreç içerisinde sıklıkla öz sermaye yetersizliği yaşayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, finansman kaynaklarını çeşitlendirmekte sıkıntı yaşayan işletmelerdir.

KOSGEB tarafından yapılan KOBİ'lerin sahip oldukları dezavantajlarla ilgili belirlemeler de aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir (KOBİ'ler ve KOSGEB, 2012: 56 – 57);

- KOBİ'ler, çalışanlarının genellikle kalifiye olmaması dolayısıyla birçok sorunla karşı karşıya kalan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, pazarlama konusunda birçok yetersizlikle karşı karşıya olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, sermaye piyasasından yararlanamıyor olmanın getirdiği birçok eksiklikle karşı karşıya olan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, KOBİ Borsası olmaması dolayısıyla, girişim sermayesi ve melek yatırımcı gibi finansman kaynaklarının kullanılamaması açısından birçok sorun ve eksiklikle karşı karşıya kalan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, alternatif finansman olanaklardan yararlanamayan işletmeler olmak bakımından birçok sorun ve eksiklikle karşı karşıya kalan işletmelerdir.

- KOBİ'ler, profesyonel bir yöneticiye sahip olmamak bakımından, birçok hususta doğru olmaktan uzak kararlar alınabilen işletmelerdir.
- KOBİ'ler, kayıt dışı ekonominin içerisinde yer alabilen işletmeler olmak bakımından, ekonomik yapıyı zayıflatabilen işletmelerdir.
- KOBİ'ler, belirtilen bu ve benzeri nitelikleri ve özellikleri itibariyle rekabet edebilirlikleri düşük işletmelerdir.

Erkan (2008: 9 – 10) tarafından yapılan KOBİ'lerin sahip oldukları bu dezavantajlarla ilgili belirlemeler de aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir;

- KOBİ'ler, uzman bir finansman ekibinden ve departmanından yoksun işletmeler olmak bakımından, finansman yönetimi ile ilgili olarak sıklıkla sorunlar yaşayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, sıklıkla sermaye yetersizliği ile karşı karşıya kalan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, banka ve/veya diğer finans kurumları tarafından yeterince desteklenmemeleri dolayısıyla sıklıkla finans sorunları ile karşı karşıya kalan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, konumlandırıldıkları alanın yetersizliği ya da küçük olması dolayısıyla yeterli düzeyde verim alınamayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler, özellikle stratejik kararların alınması sürecinde sadece işletme sahibinin / yöneticisinin ve/veya ortakların karar verdikleri, bu bağlamda da orta ve/veya alt düzeydeki personelin kararlarda hiçbir etkisinin olmadığı işletmelerdir.
- KOBİ'ler, tüm bu ve benzeri nitelikleri ve özellikleri itibariyle batma riski ile karşı karşıya olma riskleri yüksek işletmelerdir.

1.5 KOBİ'lerin Genel Yapısı İle İlgili Değerlendirmeler

1.5.1 Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Yapısı

Türkiye'de KOBİ'ler; ekonomide önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'ler; istihdam yaratmada olumlu etkileri, girişimciliği desteklemeleri, sosyal farklılıkları azaltması anlamında da önemli bir yere sahiptirler. (Ersöz, 2010: 6) KOBİ'ler Türkiye'de toplam üretimin %65'ini gerçekleştirmeleri bakımından da ekonomide bir lokomotif görevi görmektedir.

Türkiye'de KOBİ'ler, özellikle şehir merkezlerinin dışında konumlandırılmakta ve bu ve başka birçok nedenden KOBİ'ler yeterince denetlenmemektedir. Ülkemizde her ne kadar KOBİ'lerle ilgili çalışmalar yapan birçok kurum ve kuruluş bu yöndeki girişimlerle ilgili belirlemelerde ya da istatistikî saptamalarda bulunmaktaysa da neticesinde bu verilerin yetersiz ya da güvenilir olmadığı söylenebilir.

Türkiye'de KOBİ'lerin %65'lik bölümü Marmara Bölgesi ve İzmir'de faaliyet göstermektedir. Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde ise %20'lik orana sahiptirler. KOBİ'lerin en yoğun olduğu İstanbul ve çevresinde ise ağırlıklı Orta Boy İşletmelerin yer aldığı görülmektedir. (KSEP, 2010: 13).

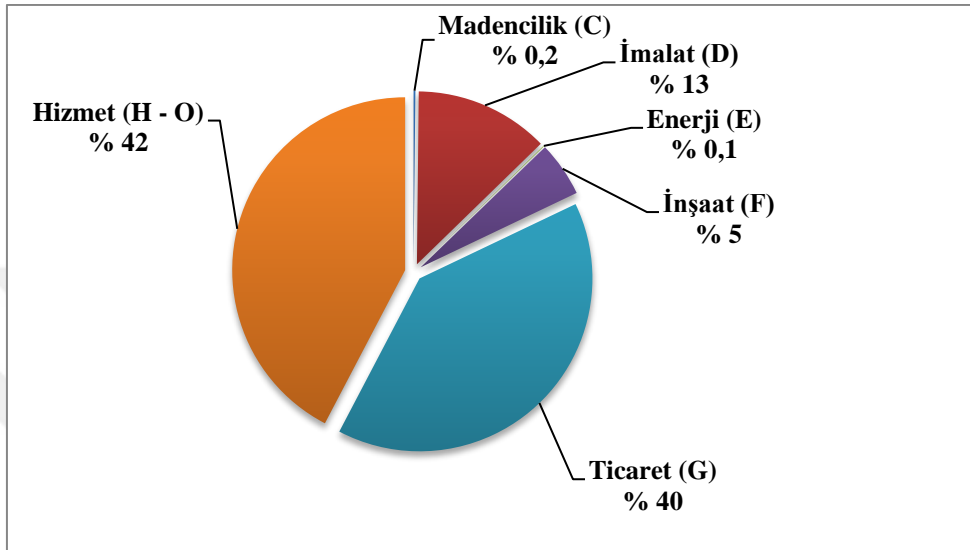
Son yıllarda devlet tarafından KOBİ'lere uygun kredi seçenekleri ve yatırımları desteklemek için teşvikler çıkmış olsa da bu kredi ve teşviklerin daha büyük yapıda olan kurumsal işletmelere gittiği görülmektedir.

1.6 Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri Ve Ekonomik Yapıya Etkileri

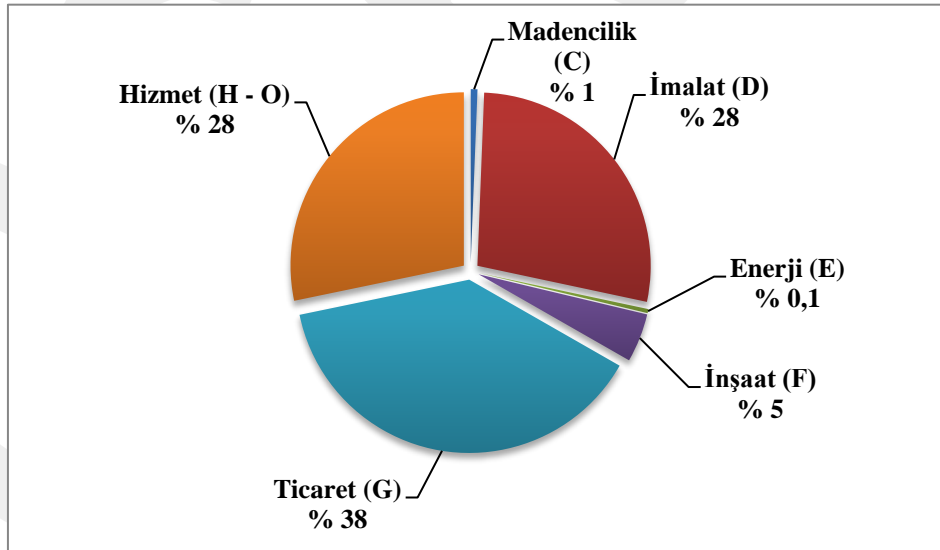
1.6.1 Türkiye Ekonomisinde KOBİ'lerin Yeri

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Yıllık İş İstatistikleri – 2016 verilerine göre, ülkemizde çalışan sayısı 250'den az 3.222.133 girişim bulunmaktadır (TÜİK, 2017). Bu

bağlamda TÜİK Yıllık İş İstatistikleri kapsamında, bu veriler doğrultusunda 250'den az çalışanı olan işletme sayısı, aynı zamanda toplam KOBİ sayısı olarak kabul edilmiştir.



Grafik 1-1 KOBİ'lerin Ana Sektör Gruplarına Göre Dağılımları
Kaynak: TÜİK, 2017



Grafik 1-2 KOBİ'ler Tarafından Oluşturulan İstihdamın Sektörlere Göre Dağılımı
Kaynak: TÜİK, 2014

Grafik 1.2. doğrultusunda görülmektedir ki; ticaret sektörü, KOBİ'lerin % 38 ile en fazla istihdam sağladıkları alanı ifade etmektedir.

1.6.2 Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomik Yapıya Etkileri

1.6.2.1 KOBİ’lerin istihdama etkisi

Büyük ölçekli işletmelerde daralmalar özellikle günümüz itibariyle çok daha fazla görülmekteyken ve bu doğrultuda da büyük ölçekli işletmelerin toplam istihdama olumsuz etkilerde bulunması söz konusu olmaktadır; buna karşın KOBİ’lerin yeni girişimlerin ortaya çıkması ve gelişmelere ayak uydurmak adına revizyonlara gitmesi doğrultusunda istihdam üzerinde olumlu etkilerde bulunduğu bilinmektedir. Zira KOBİ’ler emek – yoğun çalışan ya da üretim yapan işletmeler olmak bakımından ülke çapında istihdama katkıda bulunmakta ve yeni iş olanaklarının sağlanması doğrultusunda ülkedeki işsizlik sorununun çözülmesinde önem arz etmektedirler.

Bununla birlikte KOBİ’ler, konumlandırıldıkları bölgelerde ekonomik gelişime de olanak sağlamaktadırlar ki; bu durum da KOBİ’lerin direkt istihdam olanağı yaratması yanında, dolaylı olarak da istihdama katkı sağlayan işletmeler olmaları şeklinde değerlendirilebilmektedir (Özbek, 2011: 51). Bu nedenle de bugün için genel anlamda tüm AB Üye Ülkeleri’nde KOBİ’ler, işsizliğin önlenmesinde önemli bir çözüm yolu olarak görülmektedir (Öztürk, 2007: 31).

1.6.2.2 KOBİ’lerin bölgesel kalkınmaya etkisi

KOBİ’ler gerek ülkemizde ve gerekse de genel anlamda tüm dünyada, ekonomik yaşam içerisinde önemli rol ve görevler üstlenmiş oldukları gibi, sosyal yaşama da önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu bağlamda KOBİ’lerin sosyal yaşama yaptıkları en büyük katkılardan birisi, bölgeler arası kalkınmışlık farklılıklarının bertaraf edilmesini sağlamak ya da bölgesel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak olarak ifade edilmektedir.

Ülkemizde KOBİ’ler, özellikle küçük ölçekli işletmeler anlamında, salt belirli bir bölgeye endeksli olarak faaliyette bulunmamaktadırlar. Bu doğrultuda geniş bir alana

yayılmış olan KOBİ'ler, hem mülkiyetin geniş alanlara yayılmasını sağlaması hem de istihdam olanaklarının çok daha geniş bir kesime ulaştırılabilmesi bağlamında önem arz etmektedirler (Çatal, 2012: 345 – 346).

Büyük ölçekli işletmeler, genellikle ticaretin en yoğun ve canlı yaşandığı bölgelerde ve özellikle de büyükşehirlerde konumlandırılmaktayken, KOBİ'ler nitelikleri itibariyle ülkenin tüm coğrafi alanlarına dağılmışlardır (Tomur, 2004: 65). Bu nokta itibariyle de KOBİ'lerin farklı bölgelere dağılması doğrultusunda ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılması sağlanabilmekteyken, aynı zamanda KOBİ'lerin emek – yoğun nitelikleri dolayısıyla istihdam olanaklarının genişlemesi bağlamında, insanların iş bulma kaygısı ile büyükşehirlere göç etmelerinin önünde geçilebilmektedir.

Sonuç olarak KOBİ'lerin bölgesel kalkınmaya ilişkin katkıları, aşağıda verildiği şekilde özetlenebilmektedir (Oralat, 2006: 75 – 76);

1. KOBİ'ler, ülke geneline yayılmış olmaları bakımından bölgesel kalkınmayı desteklemektedir.
2. KOBİ'ler, özellikle kırsal kesimde ya da taşra bölgelerinde istihdam ve gelir olanakları yaratması bakımından bölge nüfusunun şehir merkezlerine göç etmelerini engelleyerek bölgesel kalkınmayı desteklemektedir.
3. KOBİ'ler, duran ve/veya azalan göçe neden olmaları bakımından bölgesel ekonomik faaliyetlerin canlanmasına katkıda bulunmaktadır.
4. KOBİ'ler, kendilerine sağlanan destek ve teşvik paketleri sayesinde bölgesel kalkınmayı desteklemektedir.
5. KOBİ'ler, büyüme potansiyeline sahip işletmeler olmak bakımından hem bölgesel kalkınmayı hızlandırmakta hem de ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
6. KOBİ'ler, ülkenin tüm bölgelerinde yer alan enerji ve potansiyelin açığa çıkarılmasını sağlamak bakımından hem bölgesel kalkınmayı hızlandırmakta hem de ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

7. KOBİ'ler, bölgeler arası farklılıkların ortadan kaldırılmasına katkıda bulunmak bağlamında fırsat eşitliğine yönelik bir ortamın oluşturulabilmesini mümkün kılmaktadır.

1.6.2.3 KOBİ'lerin gelir dağılımına etkisi

Bireylerin girişimci ruhlarının ve yeteneklerinin desteklenmesini sağlayan KOBİ'ler, bu sayede sermayenin belirli bir kesimin ya da büyük ölçekli sanayi işletmelerinin elinde toplanmasını önlemekte ve gelirin fonksiyonel anlamda ve bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkilemektedir (Müslümov, 2012: 42).

KOBİ'lerin bölgelerarası gelir dağılımında denge unsuru rolünü üstlenmesini sağlayan bu hususlar, özellikle ülke genelinde üretimin devamlılığının sağlanabilmesi ve istihdamın sürdürülebilir kılınabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nitelikleri itibarıyla KOBİ'ler, ülkemizde de son dönemlerde özelleştirmeler nedeniyle söz konusu olan üretim kayıplarının önüne geçilebilmesine olanak sağlamıştır (Oralat, 2006: 79).

Bu belirlemeler çerçevesinde görülmektedir ki; KOBİ'ler, kendilerine imkân tanınması halinde hem üretim faaliyetlerinin desteklenmesi sürecinde hem de üretim faaliyetlerine yeterli desteği sağlayamayan iş görenlerin elimine edilebilmesi anlamında ülke ekonomisini desteklemekte ve gelir adaletsizliği bertaraf edebilmektedir.

1.6.2.4 KOBİ'lerin ekonomik yapıya ilişkin diğer etkileri

KOBİ'lerin ekonomik yapıya sağladığı belirtilen katkıları yanında, genel anlamda bir ülkenin refah seviyesinin artırılmasında da anlam ifade etmeleri söz konusudur (Bilici ve Kolçak, 2013: 45). Zira KOBİ'ler; maruz kalınan ekonomik krizlerle baş edilebilmesi sürecinde önemli katkılar sağlamakta ve girişimciliğin teşvik edilmesi, tam rekabet ortamının mümkün kılınabilmesi, sosyal barışın sağlanabilmesi ve muhafaza edilebilmesi ve sosyal yaşamın canlandırılabilmesi açısından büyük ölçekli işletmelerin sunamadıkları birçok avantajı sunabilmektedirler (Oralat, 2006: 81).

KOBİ'ler; büyük ölçekli işletmeleri tamamlamaları, değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmeleri ve ekonomik canlanmanın önemli bir bileşeni olmaları bakımından ülkelerin refah seviyelerine direkt olarak etkide bulunabilmektedirler. Zira devlet tarafından her dönemde ülkenin geneline aynı yönde yatırımların yapılabilmesi, üretim ve istihdam sürecinin desteklenmesi mümkün olmayabilmekte ve bu noktada devreye giren KOBİ'ler, söz konusu edilen hususlarda ülke ekonomisini desteklemektedir.

Sonuç olarak KOBİ'ler; özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde olmakla birlikte, gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülke ekonomilerinde de büyük paya sahip olmaları bakımından ekonomik sistemin önemli ve vazgeçilmez öğeleri olarak değerlendirilmekte ve güçlendirilmeleri doğrultusunda daha büyük katkılar sağlayabilmektedirler.

“Küçük işletmeler; Avrupa'nın endüstri ve ticaret yapısının temel unsurlarıdır ve bu yönüyle de ekonomik yapının sağlıklı bir şekilde koordine edilebilmesi açısından, teknolojik gelişmelerin ana unsurları olmak bakımından itici güce sahiptirler”.

Avrupa Komisyonu 7. Çerçeve Programı'nda yer verilen bu belirleme, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sistem içerisinde önemli olduklarını ifade etmektedir. Bu temelde KOBİ'lerin ekonomik kalkınmaya etkileri ile ilgili belirlemeler aşağıda verildiği gibi özetlenebilmektedir (AB KOBİ Politikaları Bilgi Notu, 2005: 71 – 72);

- KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin girişimcilik ve AR – GE faaliyetleri ile desteklenmelerini sağlamak bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, yeni ürün ve/veya hizmetlerin çok kısa sürede piyasaya sunumuna olanak sağlamaları bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, düşük hacimli ancak yüksek fonksiyonlu ürünlerin üretimine yer vermeleri bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, daha az malzeme ile çok daha fonksiyonlu ürünlerin üretimine yer vermeleri bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, bölgelerarası ekonomik ve sosyal dengelerin sağlanmasına katkı sağlamaları bakımından önem arz etmektedirler.

- KOBİ'ler, teknoloji kullanımına yer verebildikleri oranda, bilişim ve iletişim bağlamındaki değişimlerin kısa sürede paylaşılabilmesine olanak sağlamaları bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, mesleki eğitim alanında, bir anlamda eğitim kurumu olma işlevini yerine getirmeleri bakımından önem arz etmektedirler.
- KOBİ'ler, yeni fikir ve icatların üretime / hizmete dönüştürülebilmesinde önem arz etmektedirler.

1.7 Türkiye Ekonomisinde Kobilerin Karşılaştıkları Finansal Sorunlar

Türkiye'de KOBİ'lerin karşı karşıya kaldıkları finansal sorunlar, ne yazık ki daha kurulmaları aşamasından itibaren kendisini ortaya koymaya başlamakta ve büyük oranda da varyetleri süresince devam etmektedir. Özellikle kurulmaları aşamasında öz kaynak temini noktasında sıkıntı yaşayan KOBİ'ler, kurulmalarının ya da faaliyetlerini başlatmalarının ardından da fon ihtiyacı duymaya başladıklarından, sermaye piyasasına yönelerek ortaklarca sermaye artırımını yoluna girmektedirler. (Çelik ve Akgemc, 2007: 31).

Tüm bu sorunlar sonucunda ekonomik istikrarsızlıklar, finansal sisteminin niteliğinden kaynaklanan sorunlar ve KOBİ'lerin kendi yapılanmalarından kaynaklanan sorunlar doğrultusunda karşı karşıya kalınan finansman yetersizliği, KOBİ'lerin varyetlerini devam ettirememelerine neden olabilmektedir. Bununla birlikte işletmenin fonların ihtiyaç duyulan bölümlere aktarılmasında ve yönetilmesinde ya da genel anlamda finansal yönetim anlamında yetersizlikleri söz konusu olmaya başladığında da, sorunlar çok daha büyüyebilmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında, belirtilen bu eksikliklere ve yetersizliklere ilişkin ayrıntılı değerlendirmelerde ve belirlemelerde bulunulacaktır.

1.7.1 Kredi Temin Edilmesinde Yaşanan Sorunlar

Belirtildiği üzere KOBİ'ler, daha kurulmaları aşamasından itibaren kredi temininde sorunlar yaşayabilmekte ve kaynak sıkıntısı ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Girişimcinin yatırım kararı alması ile başlayan bu süreç, ticari faaliyetlerin hızlanmaya başlaması ve satış hacimlerinde artış görülmesi ile birlikte ek sermayeye ihtiyaç duyulması ile devam etmektedir (Balantekin, 2006: 57).

Bu durumla karşı karşıya kalan KOBİ'ler, eğer kendi olanakları ile ya da sahip oldukları mevcut olanaklarla bu durumu bertaraf edebilme olanağına sahip değillerse, kimi zaman yakın dost ve/veya akrabalarından borç alma kimi zaman da riskli kurumlardan yüksek faizlerle kredi temin etme yoluna gidebilmektedirler. Bu yönde hareket edilmesi ise, sorunların çözümlenmesi bir yana, bilakis başka birtakım sorunların gündeme gelmesine neden olabilmektedir (İpekgil – Doğan, Marangoz ve Topyan, 2003: 103).

KOBİ'ler, kredi olanaklarından yararlanabildikleri durumlarda da verilen kredilerin yeterli düzeyde olmaması ya da işletme beklentilerine uygun düşmemesi, maliyetlerin yüksek düzeyde olması, kısa vadeli kredi olanaklarından yararlanmak durumunda kalmaları ve kredi kuruluşu tarafından talep edilen ipotek miktarının karşılanmasında güçlük yaşanması vb. sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Müslümov, 2012: 53).

Neticesinde tüm bu durumlar KOBİ'lerin finansman maliyetlerine direkt olarak yansımakta ve maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır ki, bu ve başka nedenlerden ötürü KOBİ'ler, kredi olanaklarından yararlanmayı tercih edebilmektedirler.

Konu kapsamında yapılan araştırmalar doğrultusunda, KOBİ'lerin özellikle kredi yoluyla finansman temininde teminat gösterememe sorununu yaşadıkları görülmektedir. Birçok işletme, bu kapsamda ülkemizde banka kredilerinin verilmesi sürecinde müşteriden talep edilen teminat türü gayrimenkul ipoteği anlamında talep edilen ipoteği ya da kefaleti karşılayamamaktadır (Yazıcı, 2008: 40).

Bununla birlikte kredi olanağı sunan kuruluşların beklentilerinin karşılanmasına yönelik büyük ölçekli işletmeler varlıklarını teminat göstermekteyken, küçük ölçekli işletme sahipleri kişisel malvarlıklarını teminat göstermekte, iflas halinde de tüm malvarlıklarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Balantekin, 2006: 59).

1.7.2 Özsermaye / İşletme Sermayesi Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

Önceki anlatımlarda da yer verildiği üzere KOBİ'ler, kurulmaları aşamasından itibaren özkaynak yetersizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. Zira KOBİ'ler, genellikle işletme sahibinin ya da ailesinin şahsi tasarrufuna dayanan sermayeler ile kurulduklarından, likidite olarak büyük görülen rakamlar, yatırıma dönüştürülmeye çalışıldığında yetersiz kalabilmektedir (Savaşır, 2009: 69).

Süreç içerisinde de işletme sermayesi enflasyon rakamları doğrultusunda erimeye başlamakta ve aşırı artan girdi fiyatlarının maliyetleri yükseltmesi ile birlikte, bu maliyetleri fiyatlarına yansıtamadıklarından, zaten yetersiz olan öz sermayelerini zaman içerisinde tamamen kaybedebilmektedirler.

Sonuç olarak bu ve benzeri nedenlerden dolayı özkaynak yetersizliği ile karşı karşıya kalan KOBİ'ler; yüksek maliyetli banka fonlarını kullanmak zorunda kalabilmekte ve kredinin geri ödenmesi sorunu ile birlikte yeni yatırımlara yönelememek, işletme bünyesinde ileri teknolojiye yönelik revizyonlara gidememek ve dolayısıyla da rekabet edebilirliğini yitirmek vb. temelinde birçok soruna maruz kalabilmektedirler.

1.7.3 Sermaye Piyasasından Fon Temin Etmede Yaşanan Sorunlar

KOBİ'ler, bankacılık piyasasında birtakım sorunlar yaşadıklarında, bir diğer finansman olanağı olan sermaye piyasasından faydalanma yoluna gidebilmektedirler. Ancak KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon temin etmelerinde yaşadıkları sorunlar da, bir anlamda ellerinden bu olanağın alınması söz konusu olmaktadır. Zira işletmelerin sermaye piyasasından yaralanabilmeleri ve bu piyasanın sunduğu halka açılarak fon

sağlama olanaklarını kullanabilmeleri için, hukuki ve idari bazı şartları gerçeklemeleri ve bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Oysa KOBİ'ler, zaten nitelikleri itibariyle söz konusu edilen bu hususların birçoğunu bünyelerinde barındırmamaktadırlar. Dolayısıyla da birçok KOBİ'nin, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Mevzuatı dolayısıyla bu piyasadan fon sağlayabilmeleri hemen hemen hiç mümkün olamamaktadır.

Bununla birlikte KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon temin edebilmeleri için göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus da kaynak sağlayacaklara karşı teminat gösterilmesi gerekliliğidir ki; yine birçok KOBİ zaten özkaynakları yeterli olmadığı için bu yola başvurmak durumunda kaldığından, yine özkaynak yetersizliği dolayısıyla bu şekilde de fon temini yoluna gidilememektedir (Düzce, 2007: 50).

KOBİ'lerin sermaye piyasasından fon temin etmeye yönelik maruz kaldıkları ya da bırakıldıkları bu sorunları yanında; hesap – kayıt düzenlerindeki ve mali yükümlülüklerindeki eksiklikleri de sermaye piyasasında hisse senedi ihracı yoluyla kaynak sağlayabilmelerine olanak tanımamaktadır. (Gökçe, 2008: 29).

1.7.4 Finansal Yönetimdeki Yetersizliklerden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerin, genel olarak işletme sahibi konumunda olan girişimcinin kendisi tarafından yönetilmesi çoğu zaman yönetim sürecinde zafiyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetimden kaynaklanan bu zafiyetler genel anlamda işletmenin tüm iş ve işleyişlerini kapsayabildiği gibi, özel anlamda finansman yönetimine ilişkin olduğunda finansman bilgisinin yetersizliğinden ya da modern finansman tekniklerinin uygulanabilirliğine yönelik doğru belirlemelerde bulunulamamasından dolayı, KOBİ'lerin mikro sorunlar olarak nitelendirilen sorunlar yaşamaları söz konusu olabilmektedir (Düzce, 2007: 52).

Bu bağlamda birçok KOBİ, finansman yönetimi için ayrı bir birim oluşturmuş değildir. Bununla birlikte KOBİ'lerin finansman alanında uzman kişileri istihdam etme

ya da bu noktada dış kaynak kullanımı yoluna gitme olanakları da bulunmamaktaysa, işletmelerin finansman alanında yaşadıkları sorunlar daha da derinleşebilmektedir.

1.7.5 Alternatif Finansman Tekniklerinin Yeterli Düzeyde Kullanılmamasından Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'ler, finansman ihtiyaçlarını büyük oranda kendi öz kaynaklarından karşılamakla birlikte, finansman desteğine ihtiyaç duyduklarında genellikle kredi kuruluşlarının ya da bankaların sundukları kredi olanaklarından faydalanma yoluna gitmektedirler. (Yunusova, 2008: 33).

1.7.6 Mali Yapının Zayıflığından Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'ler, muhasebe denetim ve yönetim sistemi bağlamında mali yapıları açısından da birtakım eksiklikler içerisinde olmaları durumunda birtakım sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu bağlamda, KOBİ'lerin de her işletmede olması gerektiği gibi sağlıklı işleyen bir muhasebe denetim ve yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

KOBİ'lerin mali yapılarına yönelik doğru değerlendirmelerde bulunamamalarına neden olan bu durum, maliyet muhasebesine de gereken önemin verilmemesinde neden olduğundan, gerek müşterilere sunulan fiyatların olması gereken düzeyde belirlenememiş olması ve gerekse de işletme maliyetlerinin gereği gibi hesaplanamaması dolayısıyla sorunlar yaşanmaktadır (Yazıcı, 2008: 46).

İKİNCİ BÖLÜM

2 KRİZ VE KRİZ SÜRECİ

2.1 Kriz Kavramı

2.1.1 Kriz Kavramının Tanımı

Krizin birbiri ile bağdaşan farklı tanımları mevcuttur, genel olarak kriz kavramının; ani olarak ya da kendisini hissettirerek ortaya çıkan durgunluk ya da bunalım durumlarını ifade edilmektedir (Bayazıt, Çengel ve Tepe, 2003: 365).

Akgemci ve Güleş (2009: 208) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde kriz kavramı; içinden çıkılması zor durumları ya da aniden ortaya çıkan ve günden güne daha kötüye giden gelişmeleri ifade etmeye yönelik kullanılmaktadır. Reilly (1987: 80) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde ise kriz kavramı; etkisi altına aldığı örgütün varlığını tehdit etme potansiyeline sahip durumları içeren bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Brewton (1987: 10) tarafından kriz kavramı; ortaya çıkardığı olumsuz durumlar nedeniyle işletme faaliyetlerinde ciddi aksamalara neden olan, işletme imajının zedelenmesini ya da işletmenin kamuoyunda olumsuz algılanmasını beraberinde getiren, işletmenin finansal durumunda zorlanmaların ortaya çıkması, işletme tarafından sunulan ürün ve/veya hizmet üretimlerinin zamanında gerçekleştirilememesi ve işletme çalışanlarının moral ve motivasyon düzeylerinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar doğuran genel tablo olarak tanımlanmaktadır.

Shrivastava ve Mitroff'a (1987: 6) göre; işletmeler krizle karşı karşıya kaldıklarında, işletmelerin en önemli hedefleri arasında değerlendirilen ticari hayatı sürdürme ve kârlılığı devam ettirme gibi temel unsurları dahi gerçekleştirmekten uzaklaşabilmektedirler. Zira kriz ile birlikte, işletme hedeflerinden birinin ya da daha

fazlasının tehdit edilmesi durumu ortaya çıkmakta ve işletme tarafından gerçekleştirilen üretimlerde düşüş görülmektedir.

Can (2011: 312) tarafından de bu temelde kriz kavramı; işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden, işletme varlığının tehlikeye düşmesini beraberinde getiren ve bu nedenle de acil olarak tepki gösterilmesi ya da çözümlenmesi gereken gerilimli durumlar olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu edilen bu tanımlamalarda krizlerin işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurduğu ortaya konulmakla birlikte, işletmelerin krizle karşı karşıya kalmaları her zaman için kötü sonuçlar doğurmayabilmektedir. Zira krizlerin işletmeler tarafından fırsata dönüştürülmesi durumunda, kriz işletme için bir dönüm noktası olabilmektedir (Keown – McMullan, 1997: 4). Bu bağlamda, eğer işletmeler kriz dönemlerinde krizle baş edebilmeye yönelik köklü değişimler gerçekleştirebilirlerse, bu durumun krizin fırsata dönüştürülmesi olarak kendisini ortaya koyabilmektedir.

Irvine (1987: 4) tarafından örgütsel bağlamda kriz; örgütün temel hedef, amaç, ilke ve değerlerini etkileyen, örgüt yapısının değişmesine neden olan, örgütte genel bir huzursuzluk, korku ve panik hali doğması gibi olumsuz sonuçlar doğuran ve örgütün genel bir kararsızlık hali içerisinde bulunmasını beraberinde getirerek örgütün yok olmasına dahi varabilen sonuçlar ortaya çıkarabilen plansız bir gerilim süreci olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın Irvine (1987: 4); örgütsel krizin acil ve olumlu tedbirlerle ortadan kaldırılabileceğini ya da bertaraf edilebileceğini savunmakta ve bu nedenle de örgütlerin kendilerini kriz dönemlerine hazırlamaları gerektiğini ifade etmektedir.

Elsubbaugh, Fildes ve Rose'a (2004: 112) göre kriz, özellikle günümüz itibarıyla işletmeler için kaçınılmaz bir gerçek olarak kendisini ortaya koymaktadır. Bu nedenle de işletmeler, krizlere yönelik belirlemelere ve değerlendirmelere genel iş ve işleyişleri içerisinde yer vermek adına hareket etmelidirler. Özellikle de krizlerin işletmenin finansal yapısı üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin krizle baş edebilme yöntem ve tekniklerini kriz öncesi dönemde belirlemelerinin ne

denli önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir (Mitroff, Shrivastava ve Udwardia, 1987: 283).

Sonuç olarak kriz; işletme imajının zedelenmesine ve işletmenin kamuoyunda olumsuz algılanmasına neden olan, işletmenin finansal açıdan zorlanmasını beraberinde getiren, işletme üretimlerinde verimsizliklerin ortaya çıkması ve işletme çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlar doğuran durumlar olarak tanımlanabilmekte ve değerlendirilebilmektedir.

2.2 Krizlerin Temel Özellikleri

Krizler, örgütsel yaşamı tehdit etmek ve örgütsel iş ve işleyişlerin büyük oranda sekteye uğramasına neden olmak bakımından diğer çatışma ve sıkıntı içeren durumlardan ayrılmaktadır. Bu nedenle de, örgütte yaşanan her çatışma ve sıkıntılı süreç kriz olarak nitelendirilmemektedir.

Bu kapsamda, krizlerin örgütlerde rutin olarak yaşanan çatışmalardan ve sıkıntılı süreçlerden ayrılmalarına neden olan temel ve ayırt edici özellikler aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir;

- Krizler, örgütlerde yaşanan rutin çatışmalardan ve sıkıntılı süreçlerden, olağandışı ortaya çıkmak ve acil müdahale edilmesini zorunlu kılmak bakımından ayrılmaktadır (Chong, 2004: 44).
- Krizler, örgütlerde yaşanan rutin çatışmalardan ve sıkıntılı süreçlerden farklı olarak, farklı dönemlerde ortaya çıkmasına karşın birbirine bağlı nedenlerin bir sonucu olarak yaşanmaktadır. Bu bağlamda bu nedenler, bir zincir reaksiyonu olarak birbirini tetiklemekte ve krizin etkisini artırmaktadır (Vergiliel – Tüz, 2001: 27).
- Krizler; önceden öngörülemeyen durumlarda ortaya çıkabildiği gibi, kimi zaman da doğru yöntemler ve teknikler kullanılarak önceden tahmin edilebilmekte ya da öngörülebilmektedir (Kaplan, 2006: 36). Zira kriz öncesi dönemlerde, işletmede

krize yönelik direkt ya da dolaylı etkiler ortaya çıkabilmekte ya da kriz kendisini birtakım sinyaller aracılığıyla hissettirebilmektedir. Bu nedenle de özellikle üst düzey yönetimler, bu etkileri ve sinyalleri hissedebilecek ve değerlendirebilecek duyarlılıkta olmaya özen göstermelidir (Davies, 1998: 397). Çünkü üst düzey yönetimin duyarsızlığı ya da kriz öncesi etkileri doğru değerlendirememesi, krizin etkilerinin çok daha büyük düzeyde olmasına neden olabilmektedir (Roux – Dufort ve Metais, 1999: 115).

- Krizler; işletmenin temel amaç, hedef ve ilkeleri ile uzun dönemli stratejik planlamalarının bozulmasına yönelik etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle de kriz dönemlerinde gerçekleştirilebilecek alternatif çözümlere; işletmenin temel amaç, hedef ve ilkeleri ile stratejik planlamalarında yer vermeye özen gösterilmelidir (Khodarahmi, 2009: 525).
- Krizler, ortaya çıkma ve neden olduğu etkiler bağlamında farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bazı krizler aniden ortaya çıkabilmekte ve işletmenin varlığını tehdit etme gibi büyük olumsuzlukları beraberinde getirebilmektedir (Kaya, 2009: 40). Bununla birlikte aynı derecede olumsuz etkilere neden olmayabilmekle birlikte, bazı krizler de uzun sürede ortaya çıkabilmektedir. Bu anlayışla da ani olarak ortaya çıkan krizlerin işletme açısından çok daha olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir (Akıncı, 2010: 81).

Krizlerin genel özellikleri de aşağıda verildiği gibi özetlenebilmektedir;

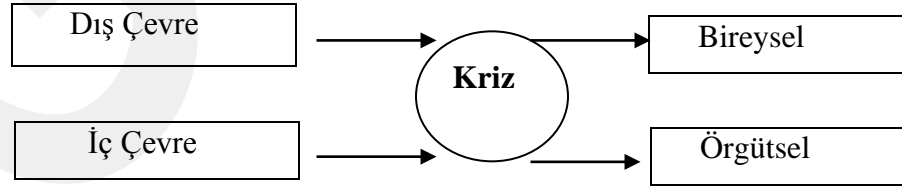
- Krizler, önemli hastalıklar gibi acil müdahale gerektiren durumlardır (Tutar, 2000: 37).
- Krizler, kritik ve tehdit edici olmaları bakımından; güvenlik, belirsizlik, endişe ve panik gibi birçok önemli sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Roux – Dufort ve Metais, 1999: 116).
- Krizler, örgüt içi paydaşları olduğu kadar, örgütün dış paydaşlarını da etkilemektedir (Vergiliel – Tüz, 2001: 30).

- Krizler, örgütün tek başına baş edemeyeceği önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Khodarahmi, 2009: 526).
- Krizler, stres ortamını beraberinde getirmekle birlikte, her stres yaratan ortam krize işaret etmemektedir (Tutar, 2000: 38).
- Krizler, fırsatları beraberinde getirmek bakımından, işletmeler tarafından bilinçli olarak da geliştirilebilmektedir (Davies, 1998: 398).
- Kriz baş edilemeyecek bir süreç değildir ve bilakis fırsata dönüştürülebilirliği olduğu unutulmamalıdır (Chong, 2004: 45).

2.3 KRİZİN NEDENLERİ

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmeler arası rekabet gün geçtikçe artmakta ve yönetimi iyi olamayan işletmelerin pazarda kalma şansı git gide azalmaktadır. Piyasa ve pazar koşulları başarılı şirketlerin avantajı olurken başarısız şirketler için tam bir kaos oluşturmaktadır yani işletmeler buldukları piyasa ve çevre koşullarından soyutlanamazlar. Bu faktörleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Dinçer, a.g.e:385)

- Dış Çevre Faktörleri
- İç Çevre Faktörleri
- Diğer Nedenler



Şekil 2-1 Kriz Oluşumu

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi, Ekin Yayınları, Bursa, 1996, s.3.

2.3.1 Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin kriz yaşamasına sebep olan çevre faktörleri; toplumsal, ekonomik, doğal şartlar, aynı zamanda uluslararası çevre, yoğun rekabet, işletme içinde olan çalışanların başına gelebilecek trajik bir durum da (bombalama, kaçırılma, suikast, terörist eylemleri) krize neden olabilecek nedenler arasındadır (Andriole, 1985:260).

2.3.1.1 Toplumsal Faktörler

Toplumun değer yargılarının değişmesi, sosyal karışıklık ve huzursuzlukların oluşması müşterilerin ilgisinin azalmasına ve krize neden olabilir.

2.3.1.2 Ekonomik Faktörler

Ekonomide dalgalanmalar, belirsizlikler işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Ekonomideki istikrarsızlık kısa süre olduğu takdirde, etkileri de sınırlı olmaktadır. Buna karşın derin ve uzun süreli dalgalanmalar, krizlere yol açabilmektedirler (Parasız, 1996:39).

Dışsatım ile ilgilenen kişi ve kuruluşlar için en önemli ekonomik ve finansal etmeler arasında döviz kuru, ulusal paranın diğer paralar karşısında devalüasyon oranı (ulusal paranın değerinin satın alma değerinin yabancı paralar cinsinden azaltılması), uluslar arası para piyasalarında ortaya çıkan ani değişimler, paritelerin değişimi de krize yol açabilmektedir.

2.3.1.3 Doğal Şartlar

Doğal çevre ile bağlantılı durumlardır. Her türlü doğal afet buna dahildir.

2.3.1.4 Teknolojik Faktörler

Sürekli gelişilen teknolojiye ayak uydurmak durumunda kalmak, işletmenin bu gelişmeyi takip etmesi ve özümsemesi gerekirken geride kalması faktörüdür.

2.3.1.5 Politik Faktörler

İşletmenin içinde bulunduğu devlet faktörü en önemli unsurlardan biridir. Ülkenin huzuru politik yönden kaçarsa eğer, bu piyasa dalgalanmalarına sebep olacaktır ve bu kaos tüm toplumu etkilediği için işletmenin satışlarına kadar yansiyacaktır.

2.3.2 İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan bir diğer grup faktör de işletmelerin iç yapısı kaynaklı sorun ve yetersizliklerdir. İşletmelerin krize girmelerinde işletme içi kaynaklar yetirince kullanılmadığında en az dış faktörler kadar etkisi büyük olur. Özellikle, işletme içi kaynaklarda donanımlı işletmeler, dışarıdaki değişimlere son derece rahat uyum sağlar ve krizlerden korunabilmede daha başarılıdır.

Günümüzde küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin artık salt kâr amacı güden ya da mal veya hizmet üreten kurumlar olmadığı; bunun yanı sıra çevrebilimsel, ahlaki, politik ve sosyal sorunlarla mücadele etmenin ve işletme içi yapıyı çevreye uyumlu hale getirme faaliyetlerinin de işletmelerin sorumlulukları arasına girdiği görülmektedir (Haşit, a.e.g.:145).

2.3.2.1 Yönetmel Faktörler

İşletmelerin kriz ortamına girmelerine etkisi olan yönetmel faktörleri genel olarak anlatacak olursak;

- Yöneticilerin vizyon eksikliği, tahmin, tecrübe, analitik düşünme, öngörü yetersizliği nedeniyle erken uyarı sinyallerini almamaları,
- İşletmede karşılaşılan yeni sorunların eski sorunlarla ayırımına varamadan, eski veya sıradan çözümlerle sorunları gidermeye çalışmaları,
- Çalışanlarına kriz konusunda gerekli motivasyonu sağlamayarak, işletmedeki tüm çalışanların krize hazırlıksız yakalanmalarına neden olmaları(Nelson,1999:93).

- İşletme yöneticisinin kişilik olarak gelişime açık olmayışı ve bu durumun aldığı kararlarda ve yönetim şeklinde değişim ve gelişime ters düşmesi.
- Yöneticilerin “günü kurtarmaya” odaklı olması ve geleceği planlayamaması
- Yöneticilerin “takım çalışması” konusunda çalışanları iyi organize edememesi.

2.3.2.2 Örgütsel Sorunlar

Bir işletmenin örgüt yapısında; hataları iyi tecrübe edip dikkatli hareket etme, doğru iletişim, ekip ruhu, yeterli çalışma, doğru verim, vaktinde ve doğru karar verme vardır. Aynı zamanda işletmede tam ve kontrollü denetimin olması, çalışanların işe kendini tam verebilmesi, verimlerinin azalmaması için aşırı iş yüklerinin olmaması, huzurlu bir iş ortamına sahip olmaları, işlerini profesyonel anlamda seviyor olmaları da gerekmektedir. Bunlardan biri bile eksik olsa işletme tehlike altındadır ancak her tehlike kriz anlamına gelmemektedir.

2.3.2.3 İşletmenin Hayat Safhası

Bir işletmenin hayat safhası doğma evresi, gelişme dönemi, olgunlaşma evresi, geriye gitme ve çöküş anlamına gelen iflas olarak ifade edilen beş evreden oluşur. En önemlisi işletmenin her zaman kendini geliştiriyor olması hep ileriye gitmesidir.

2.3.3 Diğer Nedenler

Bir toplumun değer ve inançlarına, çalışanların eğitim durumuna, işe uygunluğuna, işletmenin geçmiş olay ve tecrübelerine dikkat edilmemesi. Çalışanların sürekli olarak eğitim ve farklı geliştirme faaliyetleri ile geliştirilmemesi; işletmenin dış çevre ile kontrolünün olmaması ve işletmenin esnek olmaması yani farklı fikirlere, değişime yeni oluşumlara açık olmaması gibi sebepler diğer nedenlerdir.

2.4 Krizin Şiddeti Ve Krizin Süreci

Krizin şiddet derecesini etkileyen üç temel etken vardır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz:

Krizi Algılayabilme: Bu durumu fırsat olarak görüp eksiklerini kapatabilen firmalar, potansiyelini zorlayıp kendini geliştirebilir tam tersi bunu bir kaos olarak algılayıp potansiyelinin krizi aşabilmek için yeterli olmadığını firmayı aşağıya çeken bir durum olduğunu da düşünebilir.

Denetim: İşletmenin dış çevre üzerinde denetim derecesidir.

Hassasiyet: İşletmenin krize karşı etkilenme durumudur. Krize karşı bir planı, öngörüsü varsa kolaylıkla durumun altından kalkabilir. Bu durumu hiç düşünmemiş, bir hazırlığı yoksa ne yapacağı konusunda kaosa düşebilir ve krize cevap verebilme yetisi olmaz.

Krizin Süreci

Krizin süreci üç temel aşamadan oluşur. Bunlar;

- Gelişim Dönemi
- Gerçekleşme Dönemi
- Bitişi

2.4.1 Krizin Gelişim Dönemi

2.4.1.1 Körelme

Belirtiler görülmez ya da görmezden gelinir. İşletme dışında ve kendi içinde olan değişiklikler fark edilemez. Çevredeki değişim algılanamadığı için yeniliklere ayak uydurulamaz ve çevredeki etkileşim git gide zayıflar. Çevre koşullarının yeniliklerinden pozitif değişimlerinden yararlanamayan işletmeler, negatife odaklanarak olumsuz

etkilerden kaçamazlar. Aynı zamanda işletmelerde yeterli yetkinlikte ve sayıda eleman olmaması, iletişim bozukluğu, verimin düşük olması vb. etkenler de örgütsel yapısı köreltir ve gizli krize yol açar. Bu olumsuzlar hissedilmez ve zamanında müdahale edilmezse gizli kriz aşamasına da geçilmesi kaçınılmaz olur.

2.4.1.2 Harekete Geçememek

Krizin ikinci aşaması, kriz ile ilgili iç ve dış belirtilerin ortaya çıkması fakat işletmenin buna kayıtsız kalması ve hiçbir tedbir almaması, plan yapmaması, hareketsiz kalma aşamasıdır.

Bu aşamanın en büyük belirtileri; karın azalması, satışların azalması, stokların birikmesidir. Bu aşamaları sıkı takip etmesi gereken yöneticilerin kayıtsız kalmaları için kendilerince bazı nedenleri vardır bunlar;

- Bu belirtilerin geçici olduğunu düşünmesi.
- Alınacak önlemlerin maliyetinin yüksek olabileceği, şirketin kar-zarar oran dengesinin bozulacağını düşünmesi.
- Yöntem olarak bekleme politikasını tercih etmesi.
- İşletmenin henüz yeni bir yatırım içine girmesi, yeni yatırımın düzene oturması için zaman tanımak.
- Krizi kabul etme halinde sorumlunun kendisi olacağı düşüncesi ve kariyerini kaybetme korkusu ile bu durumu kabul edememek.

İşte bu yüzden yöneticiler son derece objektif, realist ve kararlı olmak zorundadırlar.

2.4.1.3 Hatalı Karar ve Eylemler

Bu aşamada işletme artık krize girdiğini kabul etmiş ancak krizi tam olarak yorumlayamamıştır. Bu şekilde alınması gereken kararların ne yönde olacağı, nasıl bir yol izleneceği de belirlenememekte ve çözüm bulmak zorlaşmaktadır.

Yönetimde artan baskının yönetim şekline ve çalışanlara yansıtılması, gergin çalışma ortamına, kutuplaşmaya, şirkete bağlılığın azalmasına ve güvensizliğe yol açar. Bu durumlar ise şirkette verim düşüklüğü ve işten çıkma taleplerini doğurur.

İşletme yöneticileri aynı anda hem bu durumları düzeltmek ve yeni sorunların önüne geçmek hemde krizi aşmak için çözümler bulur. Bu çözümler stres altında ve aceleci kararlarla alındığından yeterli olamamaktadır. Bu durumda çözüm hatalı kararlara ve çözümsüzlüğe yol açmaktadır.

2.4.2 Kriz Dönemi

Krizin ortaya çıktığı ilk aşamaya akut dönemi de denilmektedir. Bu dönem örgütün ve çevresinin sorunlarının en aşırı seviyeye geldiği süreçtir. Fiziksel, maddi ve psikolojik sorunlar, işletme çalışanlarındaki gerilim ve kaos git gide artar. Bu dönemde birçok işletme tasarruf yoluna girer, reklam harcamalarını azaltma, çalışan sayılarını azaltma, şirket içi harcamaları kısma, kalan çalışanların primlerini azaltma ki bunlar ilk tercih yoldur.

Krizler işletme içi eğitim içinde önemli bir avantaj sağlamaktadırlar. İşlerin yoğun olduğu bir dönemin aksine çalışanlar kendilerini geliştirmek bir fırsat bulmuş olur. Eğitim hizmeti veren kurumlar da kriz ekonomisinde olduğundan daha uygun şartlarda eğitim teklifi sunarlar. Şirket çalışanlarını daha kalifiye edebilmek için bu fırsattan yararlanabilir.

Krizin ikinci aşaması ise kronik dönem olarak ifade edilmektedir

2.4.3 Krizin Sona Ermesi

Şirket kriz döneminde doğru adımlar atmışsa, tüm bu olanlardan bir altın çağa geçiş yapabilir. Çalışanların bu aşamada koordine olması şirket bağlarını güçlendirir. Kriz sırasında kendilerini geliştirmelerine imkân verilmişse bu zafer onların daha da başarılı olmasına olanak tanır. Bu durumda herkes kazançlı olarak bu dönemi atlattığı olur. Kriz çok büyük bir tecrübedir ve başarı ile atılması şirketin saygınlığını artırır. Şirketin krizi

atlatıp, edindiği tecrübeler ve yenilikler şirketinin vizyonun genişletebilir ve yeni misyonlar edindirir. Aynı hatalar bir daha tekrarlanmaz ve bir kriz durumunda hatta kriz başlangıcında neler yapılacağı önceden belirlenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 KRİZ YÖNETİMİ

3.1 Kriz Yönetim Kavramının Tanımı

Kriz yönetimi kavramının tanımlanmasında da kriz kavramında olduğu gibi birbirine benzer çeşitli tanımlar olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Haşit (2000: 64) tarafından yapılan tanımlama çerçevesinde kriz yönetimi kavramı; işletmelerin kriz sinyallerini önceden belirleyebilmelerini ve değerlendirebilmelerini olanaklı kılan ve bir krizle karşı karşıya kalmaları durumunda, kriz sürecini en az kayıpla atlatılabilmeleri için almaları gereken önlemlere ve bu önlemlere yönelik uygulamalara endeksli faaliyetleri içeren süreç olarak ifade edilmektedir.

Tutar (2000: 83) tarafından yapılan tanımlama doğrultusunda kriz yönetimi; işletme yöneticilerinin olası tehlike ve tehditler karşısında nasıl hareket edeceklerini, işletmenin temel hedeflerinden uzaklaşmadan örgüt amaçlarını bu tehlike ve tehditler karşısında nasıl gözetebileceklerini ve böylesi bir durumla karşı karşıya kalındığında işletme ihtiyaçlarını makul maliyetle nasıl karşılayabileceklerini yönetme süreci olarak ifade edilmektedir.

Kriz yönetimi, işletmenin olası bir kriz durumundaki zararının minimize edilmesini sağlaması ve kriz sürecinin olabildiğince kontrol altında tutulmasını olanaklı kılması açısından önem bir işletme fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987: 285). Bununla birlikte kriz yönetimi sürecinde, krizden elde edilebilecek fırsatlardan da yararlanılabilmesine yönelik faaliyetlere yer verilmesine önemli görülmelidir (Pearson ve Clair, 1998: 63). Bu şekilde hem işletmenin normal

faaliyetlerini sürdürmesi olanaklı olabilecek, hem de işletme için artı değer elde edilebilecektir.

Kriz yönetimi, örgütlerin kriz sürecinde özgüvenlerini yitirmelerini önlemesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kriz yönetimi ile krizin örgütün bütünü olumsuz etkilemesinin önüne geçilebilmekte ve örgüt ikliminin bozulması ya da çözülmesi önlenmektedir (Irvine, 1987: 3 – 4). Aynı şekilde kriz yönetimi ile krizlerin önceden belirlenebilmesi, hangi kriz türü ile karşı karşıya kalınacağına sinyallerinin alınabilmesi, bu kriz türüne özel tedbirler alınabilmesi, krizden yeni kazanımlarla çıkılabilmesi ve örgütsel yeniden yapılanmanın en kısa sürede sağlanabilmesi olanaklı olabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 221).

3.1.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi kendisine özgü birtakım özellikler içermektedir. Bu özellikleri bazı maddeler de toplayacak olursak:

- Kriz yönetimi; krizlerin önceden sezinlenebilmesini, hangi tür krizle karşı karşıya kalınabileceğinin öngörülmesini, karşılaşılabilecek kriz türüne özgü tedbirler alınabilmesini, kriz sürecinden yeni deneyimlerle çıkılabilmesini, karşılaşılabilecek tehditlerin fırsata dönüştürülebilmesini ve işletmenin yeniden yapılanmasının en kısa sürede olanaklı kılınmasını sağlayan bir süreç olma niteliğine sahiptir (Haşit, 2000: 63).
- Kriz yönetimi, işletme yöneticilerinin krizi algılama ve değerlendirme şekillerine göre koordine edilen bir süreç olma niteliğine sahiptir. Bu bağlamda kriz, işletme yöneticileri tarafından bir tehdit ve tehlike durumu olarak değerlendirildiğinde, işletmenin krizi önleme ya da krizden en az zararla çıkabilme olasılığı artmaktadır (Çelik, 1999: 65).
- Kriz yönetimi, belirli bir başlangıç ve son kapsamında değerlendirilmemesi gereken ve süreklilik dâhilinde yürütülmesi gereken faaliyetleri içeren bir süreç olma niteliğine sahiptir (Hale, Dulek ve Hale, 2005: 114).

- Kriz yönetimi, farklı kriz türlerine göre farklı kapsamlarda oluşturulması gereken süreç olma niteliğine sahiptir. Zira her kriz türü, işletmenin farklı tehlike ve tehlikelerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de işletme tarafından maruz kalınan tehdit ve tehlikelere özgü tedbirler alınması gerekmektedir (Kash ve Darling, 1998: 181).
- Kriz yönetimi sürecinde işletmenin başarılı olması, büyük oranda yöneticilerin başarılarının bir göstergesi olmak bakımından, yöneticilerin özgüven düzeylerinin artmasını ve moral ve motivasyonlarının yükselmesini sağlamaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179).
- Kriz yönetimi; işletme açısından zor ve karmaşık bir süreç olmakla birlikte, işletmenin bu süreçte yaratıcılığının, esnekliğinin, yeniliğe açık olmasının ve beklenmeyen durumlara uyum sağlama potansiyelinin geliştirildiği süreç olma niteliğine sahiptir (Haşit, 2000: 64).
- Kriz yönetimi; sürekli iletişim, kontrol, maliyet, örgüt kültürü, planlama ve karmaşık sistemlerin yönetilmesi gibi örgütsel işleyişlerin birbirleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesini gerektiren süreç olma niteliğine sahiptir (Hale, Dulek ve Hale, 2005: 115).
- Kriz yönetimi, işletmenin daha toleranslı hareket etmesini ve sahip olduğu yeteneklerini kullanmasını gerektiren süreç olma niteliğine sahiptir (Çelik, 1999: 67).
- Kriz yönetimi, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin tehdit edilmesine yönelik bir süreç olması bakımından, stratejik yönetim kapsamında değerlendirilmesi ve işletme stratejik planında yer bulması gereken süreç olma niteliğine sahiptir (Kash ve Darling, 1998: 182).
- Kriz yönetimi, bu süreci yönetecek ve koordine edecek bir yönetim ekibinin oluşturulmasını ve bu ekibin profesyonel anlamda eğitilmesini gerekli kılan süreç olma niteliğine sahiptir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 180).

3.2 İşletmelerde Kriz Öncesi Yönetim

3.2.1 Erken Uyarı Sinyallerinin Alınması

İşletmenin menfaatine dokunacak her çeşit bilgili toplamak üzerine kuruludur. Hatta dünya piyasası ve işletmenin benzer ve aynı işletmelerde olan gelişimini, değişimini, piyasanın dalgalanmalarını bile incelemek erken uyarı sinyaline dahil olabilir.

3.2.2 Sürekli Çevre Analizi

Hem iç çevre hemde dış çevre baz alınarak analiz yapılmalıdır. Birinden biri eksik olsa şirket tehlike altında olacaktır. Şirket kendi içinde önünü görememe,yeterli çalışan sayısı ve çalışanların yeteri kalifiye özelliklere sahip olmayışı şirket için son derece tehlikelidir. İşletmenin aynı zamanda dış çevreye olan yaklaşım ve tutumları çevredeki değişiklikleri gözlemesi gerekmektedir.

3.2.3 Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması

Çevre koşullarının sürekli değiştiği durumlara mekanik örgüt yapıları uyum sağlamakta zorlanırlar çünkü mekanik örgüt yapıları değişime kapalıdırlar. Bu durum onları krize açık hale getirmektedir. Krize kolaylıkla cevap verebilmek için örgüt yapısı esnek ve değişime açık olmalıdır. Aynı zamanda yaratıcı ve araştırmacı bir kimliklerinin olması gerekmektedir.

3.2.4 Krize Karşı Kadro Oluşturulması

Kriz aşamasında insan faktörü çok önemlidir. İnsan faktörü etkili kullanıldığı takdirde kriz sonucu başarı ile sonuçlanır aksi halde işletmenin çöküşü engellenemez. Kadro oluşturulurken stratejik davranılarak işletme ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilmelidir.

3.2.5 Kriz Yönetim Ekibinin Belirlenmesi

Kriz ekibi, krizin kontrolünü ve işleyiş durumunu sağlayacak ekiptir.Aynı zamanda kendine güvenen, öngörülü yapıda, iyi planlama yeteneğine hatta tecrübesine

sahip özellikle olmalıdırlar tehlikeyi en aza indirmek, işletmenin kendi içine zararını azaltmak ve işletme imajına yönelik zararı azaltmak; örgütü olumlu yönde değiştirmek yönünde çabalamalıdır

- Her türlü tehlikeyi sezmek.
- Bunlarla baş etmek için yeni yollar bulmak planlamalar yapmak
- Bu planlamaları tekrar tekrar kontrol etmek özümsemek
- Ekibin birbirine destek olmasını ve koordine olmasını kural benimsemek.

Kriz ekibi zihinsel ve fiziksel olarak kriz şartlarına uygun kişiler olmadırlar. Kriz ekibi; sorumluluk alabilen, stres altında çözümsel çalışabilen, iyi organize olabilen, hızlı ve mantıklı düşünen nitelikte olmalıdır. Kriz ekibinde mutlaka olması gereken kişiler ve bunların taşınması gereken bazı nitelikler vardır. Bunlar şu şekildedir:

Kriz Yöneticisi: Kriz meydana geldiğinde gerekli öncelikleri belirleyebilmeli, krizin kontrolünü sağlayabilmelidir

Ekip Lideri: Ekip üyelerini yönlendirebilmeli ve üyelerden gelen fikirleri dinlemeni iletişim konusunda koordinasyonu sağlayabilmelidir. İçinde bulunulan durumun şartlarına göre otoriter ya da demokratik olmalıdır.

Sözcü: İletişimi sağlıklı bir biçimde yürütebilmeyi görev edinmiş kişidir.

Halkla İlişkiler: İşletme için tüm dış bağlantılar ile kontak halinde kalan ve şirketin dışarıya karşı duruşunu koruyan kişidir. Aynı zamanda şirket içi durumlara karşı bilgili ve tecrübeli olmalı ve şirketin izlenimini dengede tutmak için yardımcı olmalıdır.

3.2.6 Kriz Yönetim Planının Yapılması

Kriz yönetimi için her işletmenin ayrı bir planı olmak zorundadır çünkü her işletmenin örgüt kültürü ve karşılaştığı sorunlar farklıdır. Kriz planının krizden çıkılması için garantisi olmasa da kriz planı olan işletmeler, kriz planı olmayan işletmelere göre çok daha fazla zorlanırlar.

3.2.7 Kriz İletişim Planının Hazırlanması

Kriz sırasında iletişim yapılan planlar kadar önem taşır çünkü kriz yönetimi kadrosu ve kriz yönetimi programı ne kadar iyi olursa olsun, kriz esnasında mesajların doğru iletilmesi gerekmektedir.

Kriz planı oluşturulur oluşturulmaz bir iletişim planı da yapılmalıdır ve bu plan şu politika ile uygulanmalıdır:

3.2.8 Personel Politikası Oluşturulması

Kriz zamanında yöneticilerin de bu korkuyu düşünmeleri tüm plan ve amaçları bozabilir. Bu sebeple bir kriz yönetici ya da kriz danışmanı olması şirketin çok yararına olacaktır.

3.3 İşletmelerde Kriz Anında Yönetim

Krizin işletme yönetimine etkileri olumlu olup, örgüte hız kazandırabileceği gibi olumsuz yönde olup işletmenin çöküşüne de sebep olabilir. Olumlu yönlerini ele alacak olursak:

- Maliyetlerde tasarrufun önemi anlaşılır
- Özkaynakların önemi anlaşılır.
- Ekip çalışması ve yönetici işgören arasında yakınlaşma sağlanır.
- Kâra geçme düşüncesi ağırlıkta olur.

Bazı olumsuz yönleri ise şu şekildedir:

- Şirket geleneksel örgüt yapısına sahip ise krize kolay adapte olamaz ve çabuk kararlar alamaz
- Çözümler aceleci olmak durumunda olduğunda, mantıksız kararlar alınabilir.
- Örgüt içi gerilim artar.
- Yöneticinin kendine güveni gidebilir, idareyi elinde tutmakta zorlanabilir.

- Firma imajı zarar görür.
- Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar.

3.3.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek

Kriz ortaya çıktığı anda bir sorumlu aramak yerine herkesin çözüm odaklı ve ılımlı olması gerekmektedir. İlk yapılması gereken durumun niteliğini kavrayabilmek ve boyutlarını belirlemektir.

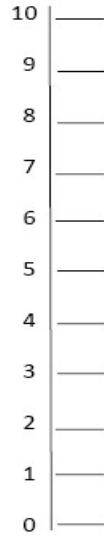
Krizin boyutlarını belirleme de iki önemli aşama vardır. Bunlar kriz barometresi hazırlamak ve kriz etki değerini hesaplamaktır.

3.3.2 Krizin Etki Değerini Hesaplamak

Hesaplama yapılırken oluşabilecek en kötü senaryo baz alınır. Bununla birlikte “0” dan “10” a kadar dereceler kullanılarak etki değeri bulunur. Bu değer hesaplanmasında beş soru sorulmaktadır. Bu sorular şu şekildedir:

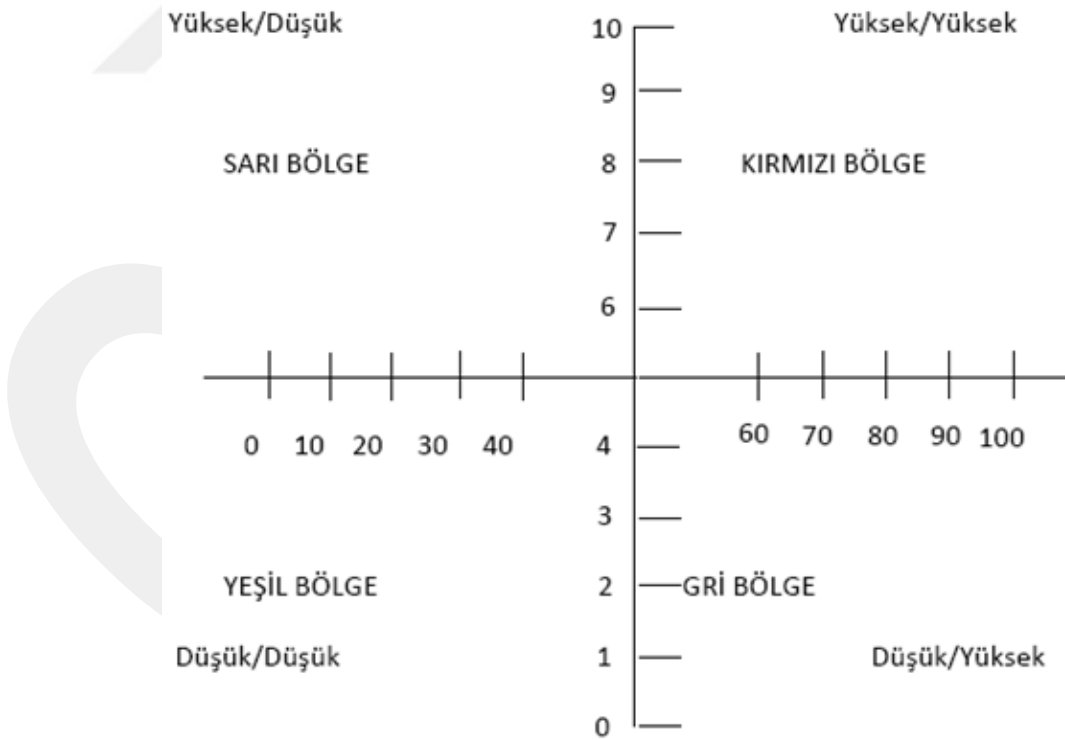
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?
- Kriz işletme imajını ne ölçüde etkilemektedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerinin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Krizin şiddeti yükseliyorsa, bu duruma işletme ne kadar dayanabilir?
- Medyanın, devletin krizle ilgilenme boyutu nedir?

Cevaplara “0-10” arası değerler verilip, toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir. (FINK,1986:194). Bu değer Şekil 3.1’de görülen kriz etki ölçeği üzerinde işaretlenmektedir.



Şekil 3-1 Kriz Etki Ölçeği

Kaynak: Steven FINK "Crisis Management, Planing for the Inevitable", Amacon Yayını, U.S.A., 1986, s.42.



Şekil 3-2 Kriz Barometresi

Kaynak: Steven FINK "Crisis Management, Planing for the Inevitable", Amacon Yayını, U.S.A., 1986, s.45.

3.3.3 Kriz Şartlarında Kullanılabilecek Karar Alma Yöntemleri

Yapılacak faaliyetler konusunda yönetici karar analizine göre bireysel ya da ekip çalışması şeklinde çeşitli modeller oluşturabilir. Karar analizi, beklenen fayda teorisine dayalı olarak, krizle ilgili özelliklerin, stratejilerin, kullanılabilinecek araçların ve bu bilgilerin sayılaştırılmasına yöneliktir. Bu analizden yola çıkılarak çevre faktörleri, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek, risk ve fırsatlar analiz edilerek işletme stratejileri geliştirilir.

Kriz de en kolay alınan karar yöntemi sorunları başka bir zaman dilimine aktarıp ertelemektir ancak bu son derece tehlikelidir. Ertelemek problemlerin çoğalmasına hatta işletmenin hayatının son bulmasına neden olabilir.

KOBİ yöneticisi krizin boyutuna ve cinsine göre aşağıdaki karar alma yöntemlerini tercih edebilir:

- Stratejik düşünme yöntemi
- Beyin fırtınası yöntemi
- DELPHI yöntemi
- Karar konferansı yöntemi

3.3.4 Stratejik Düşünme Yöntemi

Kriz şartlarında sezgilere dayalı karar almaya stratejik düşünme yöntemi denir. Yöntemin ilk aşamasında kriz yönetim kadrosunun deneyim ve tecrübeleri pazar araştırma verileri ile birleşerek ortak bir vizyonda toplanılır. İkinci aşamada bu vizyon ile işletmenin kriz şartlarındaki temel stratejisi soyut olarak belirlenir. Son aşamada ise bu strateji basamaklar halinde somutlaşarak uygulamaya dönüştürülür.

Stratejik düşünme, bir sentez yöntemidir ve bu yöntemde planlamacılar veri sağlayarak stratejik düşünme sürecinde katalizör rolü görmektedirler (Mintzberg,1994: 107,108).

Kriz şartlarında stratejik düşünme yöntemini kullanılırsa; daha yaratıcı olunur daha az zamanda daha çok plan yapılır ve çözüm üretilir ve uygulaması çok daha kolaydır.

3.3.5 Beyin Fırtınası Yöntemi

Bir sorunu beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler yaratarak çözmeye çalışmaya beyin fırtınası yöntemi denir. Kriz şartlarında karar almada bu yöntem, yönetici bazında bireysel olarak veya grup şeklinde uygulanabilir. Yönetim her fikri önemsemeli, eğer öneri çok yanlış gelirse ekip arkadaşlarının yanında rencide etmemeli ve iyi gelen fikirleri mutlaka takdir ederek çalışanları bu yönetime teşvik etmelidir.

3.3.6 DELPHI Yöntemi

DELPHI yönteminde uzman kişilerden oluşan bir kadro oluşturulması gerekir. Bu yöntemde kararlar yazılı şekilde alınır. Krizin çözümüne yönelik çözümler yazılı anketler hazırlanarak bulunur.

3.4 Kriz Sonrası İşletme Yönetimi

Kriz atlandıktan sonra işletmenin geçmesi gereken yönetim yapısıdır. Bir yandan krize hazır bir yönetim yapısı hazırlanırken, diğer yandan kriz anında alınacak önlemler ve uygulamalar belirlenmektedir. Krizin tekrarlanmasını önlemek olanaksızdır ancak gerekli önlemler alınabilir(Koçel,1993:6).

3.4.1 Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz sonrasında yapılacak ilk iş durum analizine yönelik görüşmeler yapmaktır. Bu görüşmelerin gündeminde işletmenin kriz sonrası faaliyet ve amacını belirlemek yer almaktadır.

3.4.1.1 Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek

Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilir sonrasında ise maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konulur. Bu durum doğrultusunda işletmenin yeni faaliyet ölçeği belirlenerek, varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet alanında farklılıklara gitme, yeni ortaklar edinme gibi yöntemlerden hangisinin tercih edileceği karşılaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir (Koçel, 1993:6).

3.4.1.2 Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Hedefler Belirlemek

Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda işletmenin amacı belirlenmelidir. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır (Tüz,2004:101).

3.4.2 Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Bu dönemde işletme krizden önceki olağan yapısına geri dönmeli, faaliyetlerine kaldığı yerden devam etmelidir.

3.4.2.1 Merkezi Yapılaşmadan Uzaklaşmak

Kriz dönemindeki yapılaşmadan uzaklaşıp, kriz öncesi yönetim yapısına geçilmelidir. Denetimler azaltılarak çalışanlara daha yaratıcı olacakları bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

3.4.2.2 Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak

Mevcut kriz öncesi yapıya dönerken aşağıdaki faktörler sağlanmalıdır (Tack,1988:89):

- Kriz kadrosu oluşturmak: Kriz döneminde başarılı olan çalışanlardan yeni bir kriz kadrosu oluşturulmalıdır.
- Erken uyarı sistemi kurmak: Çevredeki, sektördeki ve yan saniiyedeki gelişmeleri izlemek için, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.
- Planlı değişiklik yapmak: Kârlılığı sürekli artıracak önemler alınmalıdır.
- Eğitime yatırım yapmak: bir sonraki krize kadar, elamanların eğitim düzeyini yükseltmek için gereklidir.

3.5 KOBİ'lerde Kriz Yönetimi Süreci

KOBİ'lerde ilk olarak ele alınacak konu işletmenin misyon ve vizyonunu yeniden gözden geçirmek olmalıdır. İşletme öncelikle kendi içinde daha sonrasında ise çevresinin detaylı analizini yapmalı, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelidir. Daha detaylı açıklamak gerekirse işletmenin rekabet durumunun, pazarın hacminin, finansal gücünün yeterli olup olmadığı tespit edilerek işletmenin yönetim yapısının ve işlevlerinin incelenmesi gerekmektedir.

3.5.1 Kriz Dönemlerinde KOBİ'lerin Çevreye Yönelik Analizleri

KOBİ'ler ölçeklerinin küçük olmasından ve kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle çevrelerinde yaşanan değişikliklerden direkt etkilenmekte ve değişiklikleri kontrol edememektedirler. KOBİ'ler büyük işletmelere kıyasla çevrelerinde yaşanan değişikliklerden daha yoğun etkilenmektedirler. Bu sebeple ekonomik yapıyı, sektörü, teknolojik gelişmeleri, sosyal olayları sürekli yakın takip etmeleri gerekmektedir. (Dinçer, 1998:353-354).

KOBİ'lerde çevresel analiz şu aşamalardan oluşabilmektedir: Gelecekte meydana gelebilecek ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal olayların işletme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi: Bu aşamada beş yıl içinde meydana gelmesi muhtemel olaylar ve bunların gerçekleşme olasılıkları belirlenmeye çalışılmakta ve bu olasılıklar yüksek, orta ve düşük şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Gerçekleşme olasılığı yüksek olarak değerlendirilen olayların karşılıklı etkileşim analizlerinin yapılması: Bu aşamada gerçekleşme olasılığı yüksek olan ekonomik, politik ve teknolojik değişim veya gelişimlerin işletme üzerindeki beklenen etkileri belirlenmektedir. Bütün bu beklentilere ve etkilere bağlı olarak alternatif senaryoların geliştirilmesi: Geliştirilecek senaryoların sayısı ne işletmenin hareket alanını daraltacak kadar az, ne de birbirine karıştırılacak kadar fazla olmalıdır.

3.5.2 Kriz Döneminde Kobilerin İşletme İçi Analizi

İşletmenin çevreye yönelik analizleri kadar, işletme içi analizleri de önem taşımaktadır. Çünkü krizin başlaması genellikle tek bir faktörden kaynaklı değildir. İşletme içi faktörler için yönetim yapısı, örgütsel yapıya yönelik analiz, finansal yapıya yönelik analiz olarak ayrı başlıklarda incelemek işletme açısından son derece faydalı olacaktır.

3.5.2.1 Yönetim Yapısına Yönelik Analiz

Yönetici işletmenin bel kemiğidir. Çalışanlarını doğru hedefe götürmek konusunda yol göstericidir. İşletmenin vizyon ve misyonunu en iyi bilen kişidir ki bu motive için ve hedefler için çok önemli bir unsundur. Yönetici güçlü karakterde ve kendini iyi geliştirmiş bir lider olmalıdır aynı zamanda işletmenin bulunduğu sektör konusunda tecrübe sahibi olmalıdır.

Türkiye’de genellikle işletme sahipleri hem yönetici hemde patron görevi üstlendiğinden başarılı olamazlar. İkisini birden idare etmek zor gelmektedir çünkü patron ve yöneticinin ayrı ayrı sorumlulukları vardır.

İşletmede yöneticinin bulunması da krize yönelik davranış biçimi için elbette yeterli değildir. Yöneticinin de en az çalışanlar kadar işine motive olması, özel hayatını işine yansıtması, öngörülü ve gözlemci olabilmesi, çevresini iyi analiz etmesi gerekmektedir.

3.5.2.2 Örgütsel Yapıya Yönelik Analiz

Kriz dönemini atlamak isteyen KOBİ'lerin örgüt yapılarını iyi tanımaları, güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmiş olmaları gerekmektedir. Bu yüzden örgütsel yapı gözden geçirilmelidir. Bu aşamada yöneticiler örgütün avantaj ve dezavantajına sebep olacak özellikleri yeniden belirlemelidirler. Bu çerçevede küçük ölçekli bir işletme açısından her dönemde üstünlük sağlayabilecek bazı özellikler şunlardır:

- Esnek olmak,
- Yenilikçi olmak,
- Sınırlı Pazar ve Ürün Hatları

3.5.2.3 Finansal Yapıya Yönelik Analiz

Kriz anında KOBİ yöneticisinin işletmesinin finansal yapısını analiz etmesi gerekmektedir. KOBİ'ler için en kullanışlı yöntemlerden birisi oran analizidir. Fakat oran analizi tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir sonuca ulaşabilmek için bu analizin yanında KOBİ'nin analizi yapılan dönemlerde ne ürettiğinin, kimlere, hangi koşullarda sattığının ve piyasaların o dönemdeki durumunun da göz önüne alınması gerekmektedir. En iyi kaynağın nereden ve nasıl bulunacağı, öncelikle nerelere kullanılacağı vb. kararlar önem taşımaktadır. Krizin finansal boyutunu asgari düzeyde dengelemenin en iyi yolu kriz eğilimli finansal planların hazırlanmasıdır (Altuğ, 1994:38).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4 KOBİLER'DE KRİZ YÖNETİMİ, ÖRNEK BİR UYGULAMA VE SWOT ANALİZİ İLE STRATEJİ BELİRLEME

Bu bölümde KOBİ'lerde Kriz Yönetimi Ve Örnek Bir Uygulama başlıklı çalışmanın örnek olayı ve faaliyet gösterdiği sektör için SWOT analizi sunulacaktır. Bu amaçla örnek olaya konu olacak işletmenin bulunduğu sektör hakkında kısa bir bilgiden sonra şirketin tanıtımı yapılacak ve ardında mevcut veriler ışığında örnek olay incelemesi gerçekleştirilecektir. SWOT analizi inşaat sektörü ile güncel veriler ve gelecekteki tahmini durum ortaya konulmaktadır.

4.1 Sektörle İlgili Bilgiler

İşletme inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. İnşaat, yaşamsal düzeyde önemli eserlerin hayata geçmesini sağlayan sektörlerdendir. Dünya her geçen gün daha çok insanı topraklarında barındırmak zorunda kalmakta, genç nüfus artmaktadır. Artan nüfus ile birlikte dünya hızla değişmekte, gelişmektedir. Bu gelişim insan ihtiyaçlarını da artırmaktadır. İşte inşaat sektörü artan insan ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bir rol üstlenmektedir. İnşaat sektörünün küresel kriz açısından iki önemli etkisi olmuştur. İlki dünyada küresel ekonomik krizin ortaya çıkışının inşaat sektörü ile ilgili olmasıdır. İkincisi ise, inşaat sektörünün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin lokomotif sektörlerinden birisi olmasıdır. Özetle, küresel ekonomik krizin ortaya çıkması ve yayılmasında inşaat sektörü ve sektörün alt sektörleri önemli bir yere sahip olmaktadır.

4.2 İşletme İle İlgili Bilgiler

ABC Firması 1972 yılında şahıs firması olarak kurulmuştur, 1993 yılında 10.000 sermaye ile Limited Şirket, 2015 yılında 500.000 TL sermaye ile Anonim Şirketi

olarak işletme hayatına devam etmiştir. 2015 yılından sonra sermaye de bir artış olmamıştır.

Bir konut projesi tamamıyla bitmeden diğer konut projesine başlamadığından işletme tek bir merkez ofis ile faaliyet göstermektedir.

4.2.1 İşletmenin Misyonu ve Vizyonu

Bir firmanın var oluş sebebini ve kendini belli bir zaman zarfından sonra nerede göreceğini en başından belirlemesi, şirketin ayakta durabilmesi ve önünü görebilmesi için çok önemlidir. Misyon sayesinde bir amaca inanılarak işletme kurulur ve vizyon sayesinde şirket kendini ileride nerde göreceğine karar verir, ufku o yönde genişler. Hiçbir misyona ya da vizyona sahip olmayan ya da sadece kâğıtta yazılı olarak bunlara sahip olan firmaların geleceğinin parlak olması mümkün değildir.

ABC İnşaat'ın misyonu: “Değer yaratma” misyonu ile yola çıkarak, etik değerlere bağlı kalarak istikrar içinde büyümek; yenilikçi, rekabetçi, başarı odaklı; Türkiye’de çağdaş mimari ile çevre dostu modern yaşam birlikteliğini destekleyen projelere imza atmayı ilke edinmiştir.

ABC İnşaat'ın vizyonu: Aile şirketi olarak 1972 yılında bugünün temellerini atan ABC İnşaat, projelerinde sunduğu hizmet çitasını her geçen gün yükselterek müşterilerinin beklentilerini en üst düzeyde karşılamak, yaptığı her yeni işte etkin, gerçekçi, kaliteli ve uygulanabilir farklı çözümler sunarak kalıcı olmak vizyonuyla hareket etmektedir.

4.2.2 İşletmenin Yönetim Yapısı

Şirketin resmi bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Fakat firma aile firması olduğundan bu organizasyon şemasının tam anlamı ile işlerliği yoktur. Yetki ve sorumluluk şirket genel müdüründedir.

4.2.3 İşletme Faaliyeti

İşletme yalnızca inşaat sektöründe konut projeleri konusunda faaliyet göstermektedir. Tek bir kalem ile sektörde yer alıp en iyisi yapmak konusunda iddialı bir firma olduklarını ayrıca belirtmişlerdir.

4.2.4 Örneklem İşletmeye Yönelik Kriz Öncesi Durum Tespiti

Bu örnek olay incelemesinde ABC inşaat firmasının maliyet analizleri, yapısı ve işleyişi, kriz ortamından sonraki durumu ve sonuçları sunulmaktadır. Bu çalışmaların bilgi kaynakları şunlardır.

- İşletme yetkililerinde mülakat sonucu elde edilen bilgiler,
- İşletmenin mali tabloları,
- Bu bilgiler dışında çalışma ile ilgili olarak işletmenin tam bir fotoğrafının ortaya koyması amacı ile işletme bünyesinde gözlemler yapılmıştır.

2007 yılında konut talebindeki azalma, seçim dönemi, ekonomik ve siyasi belirsizlikler firmada ciro kaybına yol açmıştır. 2006'da yaşanan yüksek performanslı büyümenin ardından sektör 2007 yılında firma yeniden toparlanmıştır. 2007 yılı Ağustos ayında ABD'deki morgage krizi ile başlayan finansal kriz, 2008 yılı Eylül ayından itibaren dünya çapında bir ekonomik krize dönüştükten sonra firma tekrar olumsuz etkilenmiştir. Ülkemizde de 2007 yılında başlayan durgunluk 2008 yılında ekonomide çarkların tersine dönmesine yol açtığı için firma 2008 yılında tekrar zor günler yaşamıştır. Bahsedilen 3 yılı önceki iki yıl ile beraber işletme cirosu Tablo 4.1'de verilmiştir.

h

YILLAR	2004	2005	2006	2007	2008
SATIŞ ADEDİ (3+1 DAİRE)	175	137	150	105	55
CİRO - TL	14.000.000	12.400.000	15.000.000	9.000.000	6.000.000
CİRO - USD	9.845.288	9.253.731	10.842.180	6.917.755	4.643.962
M2 BİRİM FİYATI (TL)	615	696	769	659	839

Tablo 4.1 İşletmenin 2004-2008 yılları arası ciro, fiyat ve satış adetleri.

İşletmenin 2004 yılı hasılatı 14.000.000 TL iken 2005 de TL cinsinden düşüşe geçmiş fakat USD cinsinden düşüş daha makul miktarda gerçekleşmiştir. Bu düşüşü 2006 yılı, hem tl bazında hem USD bazında ve satış adetleri bazında kurtarmıştır. Böylelikle işletme iki yıl dengede kalabilmiştir ancak 2007 küresel krizin başlangıcı konut yatırıma ve satışına olan inancı son derece etkilemiş ve firma krizi hissedecek seviyeye gelmiştir. TL cinsinden 6.000.000 TL, USD cinsinden 3.924.425 USD ciro kaybı yaşamıştır. Ayrıca yıllık satış adedi 45 adet düşüş göstermiştir. Ayrıca 2007 yılında tek bir dairenin birim fiyatının da düştüğü görülmektedir. 2008 yılına geldiğimizde ise düşüşün devam ettiğini, toplam satış adedinin 50 adet düştüğü ve ciro kaybının 3.000.000 TL ve 2.273.793 USD olduğunu görmekteyiz. Ayrıca 2008 yılında maliyetlerin artmasından kaynaklı birim fiyatlarda da artış görmekteyiz. Küresel kriz tüm dünyayı etkilemiş, ayrıca krizin konut sektöründe olması doğrudan firmayı etkilemiştir. Ancak firma krize karşı kaçış planını hemen yapmıştır. Yönetici çalışanlarını işten çıkarmak yerine onları motive etmiş iş ortamını gerginlikten uzak tutup şirketin her türlü koşulunda yürütmeyi devam ettirmiştir. Tüm ekibini motive ederek herkesin işine sahip çıkmasını sağlamıştır.

Çalışanları motive etmek için satış başına verilen primumu %20 arttırmış, “Beyin Fırtınası Yöntemini” kullanarak nasıl daha iyi satış yapılacağına dair herkesin sözlü fikirlerini alan toplantılar düzenlemiş ve mantıklı gelen her fikri bir hafta kadar

uygulamaya koymuştur. Sunulan ve uygulanan fikir sonucunda satışlar devam ederse bir hafta daha uygulanmış satışlar düşer ya da fikir işe yaramazsa tekrar bir beyin fırtınası yapılarak yeni fikirler denenmiştir. Böylelikle kriz ortamında çalışanlar işinden vazgeçmek yerine aralarındaki dozunda rekabet ile işlerine daha sıkı sarılmışlardır.

Çalışanların ortaya attığı bazı fikirler ve alınan aksiyonlar şunlardır:

– **Kredi şartlarında esneklik gösterilmesi**

2007 yılı konut kredisi faiz oranı ortalama aylık %1,50 iken, firma AKBANK ile yaptığı çalışmada aylık %1,42 faiz oranı ile anlaşma yapmış, müşterilerini kredili alımlara yönlendirmiştir. Ayrıca kriz döneminin alıcılar tarafından daha az ödeme ile atlatılması adına, ilk yıl düşük ödemeli, balon ödemeli-düşük faizli farklı kredi ödeme seçenekleri ile kredi kullandırmaları yapılmıştır.

Ayrıca İş Bankası ile aylık %1,43, Garanti Bankası ile aylık %1,45 kredi faiz oranlı garantörlük anlaşması yapılmıştır. Farklı bankalar ile çalışma talebi olan müşterilerin talepleri karşılanmıştır.

– **Tapu teslim edilmeden elden taksit imkânı**

Kredi kullanmak istemeyen veya kredibilitesi düşük müşterileri kaçırmak yerine elden taksit yaparak vadeli satışlar yapılmıştır.

– **Reklam giderlerinde tasarruf**

– **Konutlar da indirim politikası**

M2 birim fiyatında 2007 yılı ikinci döneminde, işletme bir önceki yıla göre M2 birim fiyatında 110 TL indirim yoluna gitmiştir. 2008 yılında artan maliyetler hesaba katıldığında, karlılığı korumak adına 900 TL olması gereken M2 birim fiyatından satmak yerine daireleri metrekaresi 839 TL'den satmıştır.

– **Bireysel satışa geçilmesi ve daha agresif bir satış tutumu göstermek.**

Reklam giderlerini satış personeline prim olarak dağıtmış, Müşteri ilişkileri yönetimine ağırlık vermiştir. Ayrıca ek bir maliyete katlanmamıştır.

Böylelikle satış adetleri yeniden düzelmiş ve Tablo 4.2’de ortaya konulduğu gibi personel alımları artış göstermiştir.

Tablo 4-1 İşletmenin 2008 ile 2010 yılları arasında personel sayısı

ÇALIŞAN SAYISI	2008	2009	2010
	44	51	52

4.3 İşletmeye Yönelik Kriz Sonrası Durum Tespiti

YILLAR	2009	2010	2011	2012	2013
SATIŞ ADEDİ (3+1 DAİRE)	130	170	224	200	220
CİRO – TL	16.800.000	28.730.000	39.312.000	35.100.000	40.755.000
CİRO – USD	10.909.090	19.153.333	23.540.119	19.608.938	21.450.000
M2 BİRİM FİYATI (TL)	1.292	1.300	1.350	1.350	1.425

Tablo 4-3 İşletmenin 2009-2013 yılları arası ciro, fiyat ve satış adetleri.

2010 yılında ekonomide alınan önlemler ve uygulanan politikaların etkisiyle bir önceki yılda görülen küçülmeye rağmen sektör yüksek oranlı büyüme performansı sergilemiş, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birisi olmuştur. Kriz sonrasında AB ülkelerinde yaşanan istihdam kayıplarına rağmen ülkemiz istihdam rakamlarında %6,2 artış olmuştur. Ekonomide alınan bahsi geçen tedbirler sektörün büyüme performansına yansımış 2010 yılında bir önceki yıl %15,39’luk küçülmenin ardından 14,17’lük büyüme performansı göstermiştir. Bu dönemde firma kriz döneminde aldığı önlemlere devam etmiş, krize hazır bir örgüt yapısıyla hareket etmiş ve satış adetlerini 40 adet artırmış, aynı zamanda USD cinsinden cirosunu %75,57 artırarak sektörün çok

üzerinde artış göstermiştir. İnşaat sektörü 2011 yılında da büyüme performansı devam ettirmiştir. Ekonomide %11,11 büyüme performansı sergilerken inşaat sektörü bu dönemde %24,74 oranında büyümüştür. Firma bu dönemde cirosunu artırmaya devam etmiştir. Bu dönemde işletme satış adetlerini 54 adet artırmış, USD cinsinden cirosunu, sektörün gerisinde kalarak %22,90 artırmıştır. Bütün dünyada ekonomik krizin en yoğun hissedildiği ve siyasi istikrarsızlığın yaşandığı 2012 yılında, inşaat sektörü de Türk ekonomisinde yaşanan bu daralmadan doğal olarak etkilenmiştir. Yurtiçi talepteki daralma hizmetler sektörüne yansımış bu durum özellikle inşaat ve ticaret sektörlerindeki duraksamaya neden olmuştur. Talep eksikliği firma satışlarına da yansımış, daire satış adetleri 24 adet düşmüştür. Yıllık ciro USD cinsinden %16,70 lik bir azalma göstermiştir.

Türk ekonomisinin lokomotif sektörü olan ve 2011 yılında %24,74 büyüyen inşaat sektörü, 2012 yılında nispi olarak küçülmüş sektörün yüksek oranlı büyüme performansından sonraki büyüme oranı %8,28 olarak gerçekleşmiştir. Sektördeki daralma ve artan maliyetler sektörün aktörlerini de olumsuz etkilemiştir. Bağlı sektörlerde de daralma yaşanmıştır.

2012 yılındaki durgunluğun ardından 2013 yılının birinci çeyreğinde piyasa beklentilerin üzerinde artış göstermiştir. 2013 yılının ilk çeyreğinde beklentinin üzerinde canlanma kaydedilmiştir. Yurt içi talepteki canlanma hizmetler sektörüne yansımıştır. Bu gelişmede, özellikle inşaat sektöründeki katma değer artışı dikkat çekici olmuş dolayısıyla ekonomik aktivitelerdeki hızlanmanın etkisi ile inşaat sektörü 2013 yılının ilk çeyreğinde yeniden büyüme trendine girerek Türkiye ortalamasının üzerinde büyümüştür. Genel ekonomideki, büyüme oranı %7,96 iken inşaat sektörünün büyüme performansı %14,03 olarak gerçekleşmiştir. Bu veriler ile sektörün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla İçerisindeki payı 2013 yılında %8,1 olmuştur. Piyasalardaki olumlu havadan firma da etkilenmiş, yıllık satış adedini 20 adet artırmış, cirosunu USD cinsinden %9,39 artırmıştır. Sektörün gerisinde kalsa da yapılan mülakat sonucu bu durumdan memnun olduğu, firma içi motivasyonun arttığı görülmüştür.

2014 yılının genelinde küresel ekonomilerdeki dalgalanmalara ve jeopolitik riskler nedeniyle inşaat sektörümüz bir önceki yıla göre inşaat sektörünün büyüme performansı azalmıştır.

Yukarıda açıklanan veriler ışığında inşaat sektörünün ekonomide yaşanan dalgalanmalardan hızlı etkilendiği ve diğer sektörlere göre daha duyarlı bir sektör olduğu görülmektedir. Aynı şekilde işletmemenin de ekonomik dalgalanmalardan, iç talepte yaşanan değişikliklerden etkilendiği görülmektedir. ABC işletmesinin 2009-2013 dönemlerinde piyasaya doğrultusunda tepkiler verdiği görülmektedir. 2008 Mortgage krizinden sonra ülke ekonomisinde alınan önlemler sayesinde, talepte yaşanan olumlu havayı iyi kullanmış, rekor bir büyüme yaşamış, daha sonraki dönemlerde piyasa ile aynı doğrultuda hareket etmiştir. Firma kriz sonrası dönemde de, kriz anında uyguladığı yöntemlere, Bireysel Satış odaklı çalışmaya, alıcılar için esnek finansman kaynakları bulmaya devam etmiştir. İşletme yönetim yapısını, örgüt yapısını krize hazır tutmuştur. Ürün farklılaşmasına gitmek yerine, ürettiği tek üründe uzmanlaşma yoluna gitmiştir. Ayrıca artan maliyetleri, satış fiyatlarına maliyet artışı kadar yansıtmış, piyasa da güven algısı oluşturmuştur. İşletmenin kriz anında yönetimi kadar, kriz sonrası yönetime de önem vererek genel bir büyüme trendinde olduğunu görmekteyiz.

4.4 Swot Analizi İle Strateji Belirleme

Kriz yönetimi konusunda SWOT analizin yer alması şirketlerin gelecek planları açısından önem arz etmektedir. Neredeyiz sorusu ile başlangıç yapılan ve gidilmek istenen hedefe ne şekilde veya hangi yolları kullanarak varılacağı ortaya konan ve sonunda başarının ölçüldüğü planlama şekline “Stratejik Planlama” adı verilmektedir.

Bir kurumun kurum ya da beraber çalıştıkları denetçi firmalar tarafından belirlenen ölçütlere göre modern iş yönetiminde gerekmede ve bu durum özellikle kurumsal yapıda olan firmalarda genellikle uygulanmaktadır. Bu yöntemle incelenen

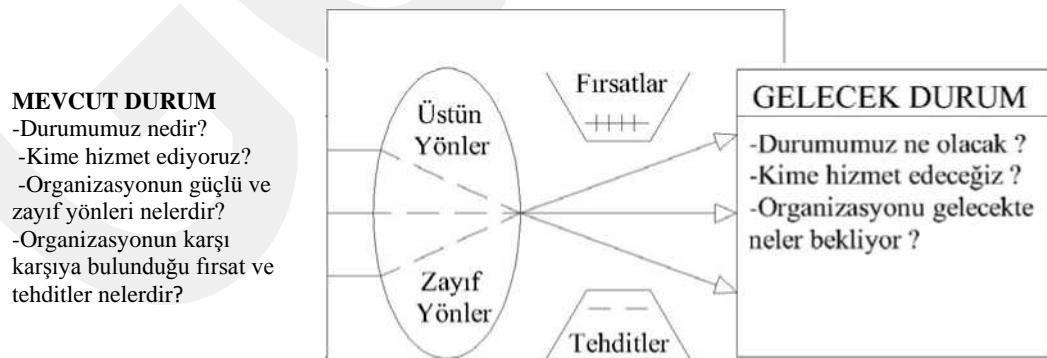
firma ya da sektörün mevcut durumu belirlenmiş olup, nerelerde problemlerin olduğu anlaşılmış olmaktadır.

Bu tarz tekniklerin başında “SWOT analizi” gelmektedir. SWOT analizi sayesinde ilgili firma ya da sektörler için mevcut ve gelecekteki durum ortaya konmaktadır. Bunun yanında firmanın sektörde hangi konumda olduğu, dışardan gelebilecek tehditlerin anlaşılması gibi içerden ve dışardan gelebilecek etkilerin ortaya konduğu en sık kullanılan değerlendirme metotlarından biridir.

Tablo 4-4 Swot analizi nedir?

SWOT ANALİZİ	
S : Güç (Strength)	Sektörün güçlü olduğu yönler nelerdir.
W :Zayıf taraf (Weakness)	Sektörün zayıf olduğu yönler nelerdir.
O :Fırsat (Opportunity)	Sektördeki fırsatlar nelerdir.
T :Tehdit (Threat)	Sektördeki tehdit ve tehlikeler nelerdir.

2017 İnşaat piyasasında SWOT analizi için iç faktörler ve dış faktörlerin belirlenmesi ilk işlem olacaktır. Diğer bir ifade ile, 2017 İnşaat SWOT analizi, bu sektörde olabilecek fırsatlar ve tehditlerin ortaya konularak sektörün bulunduğumuz zaman ve gelecekteki durumun ne olacağını tahmin etmemizi sağlayan bir yöntem olarak sunulabilir. Kısacası, İnşaat piyasasına Şekil 4.1’de verilen “Swot gözlüğü” kullanılarak bu analizin gerçekleşeceği ifade edilebilir.



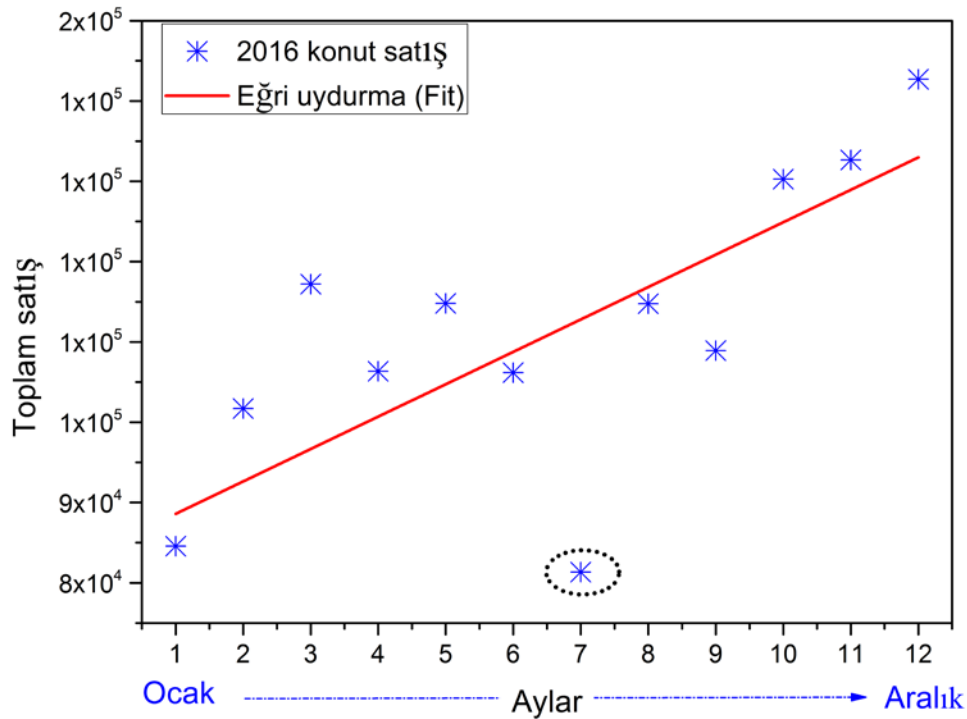
Şekil 4-1 Swot gözlüğünün şematik gösterimi verilmiştir.

Kaynak: (Aktan, 1999)

4.5 İnşaat Sektörü Verilerinin İncelenmesi

Bu bölümde, inşaat sektörü için TÜİK veri tabanından bulunan 2013-2016 yılları arasındaki veriler sunulacaktır. Bu veriler, konut satış değişimi, inşaat yapı ruhsatı değişimi, yapı kullanma izin değişimi olarak sırasıyla incelenecektir. 2017 yılsonu beklentileri ise, 2013-2016 yılları arasındaki değişime lineer eğri uydurma (fit) davranışının ekstrapolasyonu ile belirlenmiştir.

Grafik 4.1'deki verilere göre, 2016 yılı Temmuz ayı için öngörülmeleyen bir aksiyon sergilemektedir. Yine de Ağustos ayı satışları artışlarında ivmelenme görüldüğü anlaşılmaktadır.

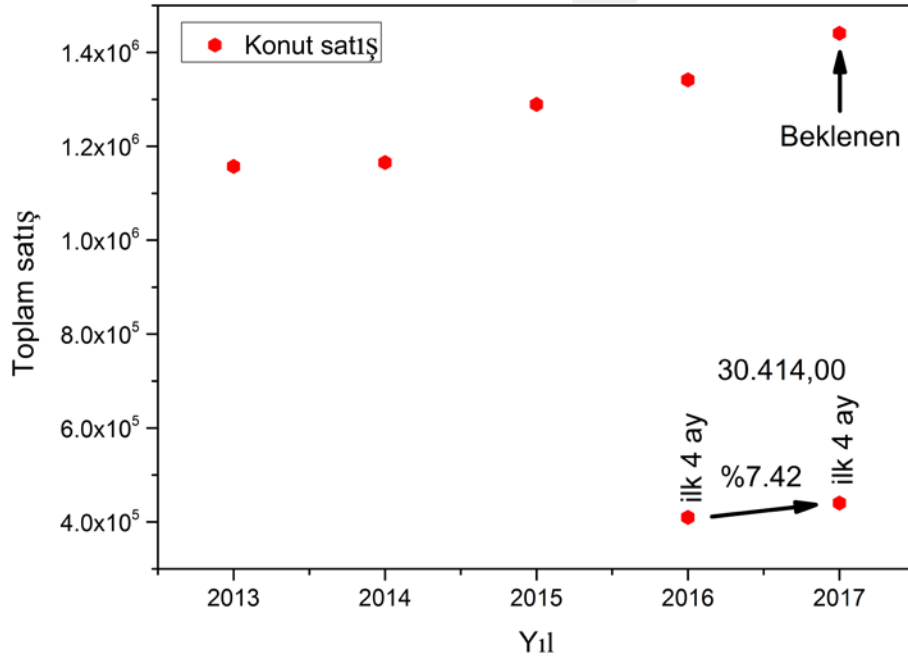


Grafik 4-1 2016 yılı gayrimenkul piyasasında toplam satış verilmiştir. Burada, grafik eğilimini anlamak için doğrusal fit uygulanmıştır. Buna göre, Ocak ayından Aralık ayına kadar doğrusal bir artış gözlemlenmektedir.

Kaynak: TÜİK

Grafik 4.2'te, 2017 yılı ilk çeyreği (Ocak-Nisan arası) incelendiğinde, 2013 yılı ile 2016 yılı arasında bir artış gözlenmektedir. 2016 yılı ilk dört ayı ile 2017 yılı ilk dört

ayı karşılaştırılmış olup, satışta toplam 30.414,00 adet artış görülmektedir. Bu rakam, 2016 yılı ilk çeyreği toplam satış değerleri göz önünde tutulduğunda 2017 ilk çeyreği sonunda %7,42 oranında daha fazla satış olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre, 2017 yılının ilerleyen aylarında doğrusal bir artış görülmesi muhtemel olacağı söylenebilir. 2016 ve 2017 ilk çeyrekleri arasındaki artış oranı, tüm yıla uyarlanırsa 2017 yılı sonu için 1.440.990,00 toplam satış beklenen değeri elde edilir.

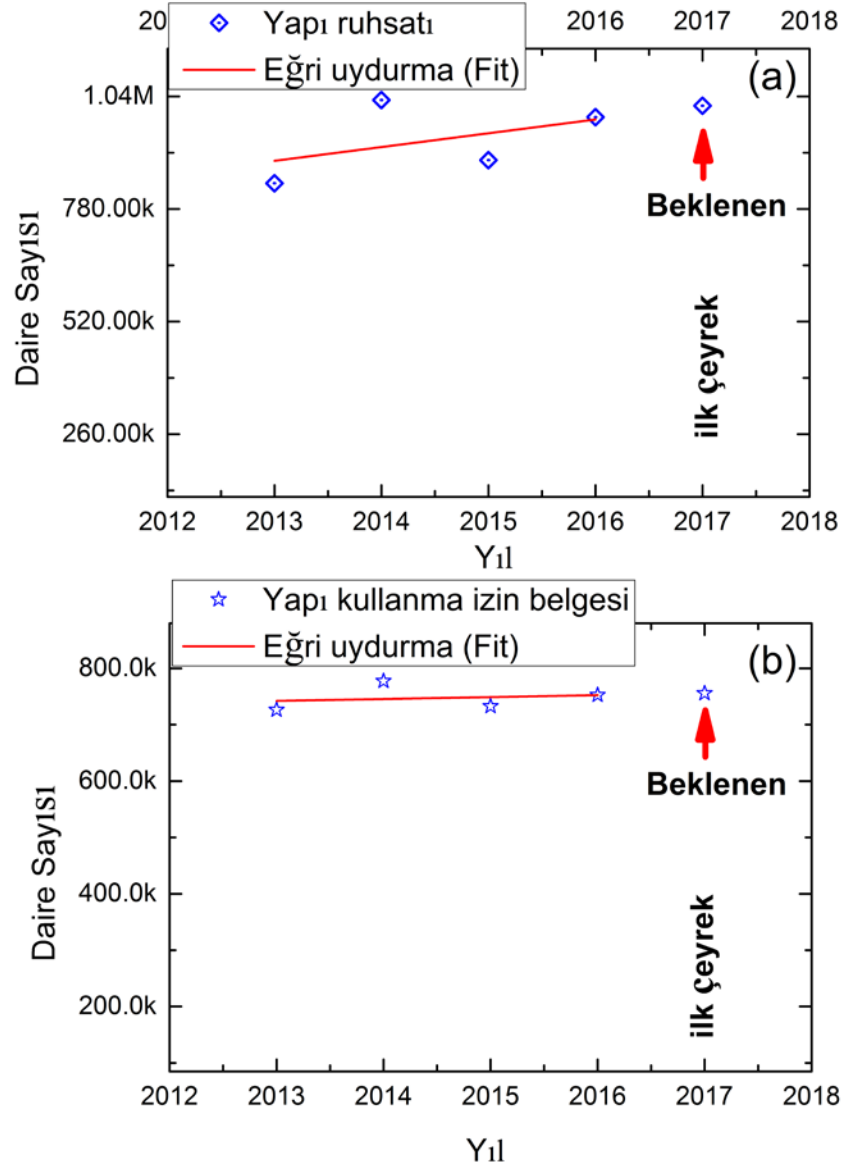


Grafik 4-2 2013-2016 arası toplam konut satış sayıları verilmiştir. 2017 yılı ilk çeyreğinde, 2016 ilk çeyreğine göre %7,42 artış görülmektedir. Buradan hareketle, 2017 yılsonu için beklenen toplam konut satış sayısı grafikte görülmektedir.

Kaynak: TÜİK

Bu aşamadan sonra, 2013 yılı ve sonrası günümüze kadar yapı izinleri değişiminin nasıl olduğu incelenmiştir. Bu değişim, Grafik 4.3'te verilmektedir. Bu grafikte yer alan, yapı ruhsatı ve yapı kullanma izin belgesi değişim karakterlerinin doğrusal olmasından dolayı Grafik 4.1 ve Grafik 4.2'deki yaklaşımlara benzer olarak lineer eğri uydurma (fit) uygulanması ve buradaki değişim taban alınarak 2017 yılsonu değer beklentileri ortaya konulmuştur. Grafik 4.3(a) ve (b)'de verilen karakteristiklere

göre, 1.018.588,00 yapı ruhsatı ve 755.801,00 yapı kullanma izin belgesi beklenen değerleri ortaya çıkmaktadır.



Grafik 4-3 2013-2017 yılları arası yapı yapımı ve yapı kullanma izin belgeleri değişimi

2016 yılı son çeyreği politik durgunluk ve dolardaki tırmanışın etkisi konut satışı üzerinde de resesyona yol açarak alıcıların bekle ve gör politikası üzerinden davranış sergilediği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, inşaat sektöründeki alıcılar kararlarını ertelemişlerdir. Ayrıca, inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalar, topraktan girene %

x kar, lansman fiyatlarından % y kar ya da 0 faiz gibi teklifler sayesinde 2016 yılı ilk dört ayına göre 2017 yılının ilk çeyreğinde artış gözlemlendiği düşünülmektedir. Son olarak, devletin inşaat sektöründe yüklenici firmalara olan desteğinin devam edeceği göstergeleri ve politik istikrarında bu sektördeki pozitif ivmelenme etkisinde kalacağı beklenmektedir.

Bir sonraki aşamada, bu veriler ışığında SWOT analizi ortaya koyulacaktır. Diğer bir ifade ile inşaat sektöründe faaliyet gösteren ve yukarıda kendi içindeki faktörleri (internal factors) dışarıdan gelen faktörlerle (external factors) sistematik bir şekilde karşılaştırılması verilmektedir. Güçlü yanlar (Strengths) ve Zayıf yanlar (Weaknesses) bu sektördeki içerideki faktörler olarak, Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditler (Threats) ise dışarıdaki faktörler olarak yer almaktadır.

4.5.1 İç Faktörler

4.5.1.1 Güçlü Yanlar

Firmamızın güçlü yanları olarak;

- Türkiye'nin inşaat sektöründe dünya genelinde bilinir olması ve başta bölgemiz olarak yurtdışındaki Türk firmalarının başarıları,
- İyi bir liderle yönetilen şirketimizin yetenekli yöneticilerle çalışmayı tercih etmesi,
- Kurumsal kültüre sahip olunması,
- Satış ve pazarlama üzerine tecrübemiz,
- İnşaat sektöründeki devletin desteğinin hız kazanması ve sürekliliğin sağlanma eğiliminin bulunması,
- Yüksek teknolojiyi takip edebilen firma mühendislerinin olması ve iş bitirme teslim süresindeki başarısı,

4.5.1.2 Zayıf Yanlar

Firmamızın faaliyette bulunduğu inşaat sektöründe zayıf yanlar olarak;

- Tek kalem ürün üretmesi, ürün farklılaşmasına gitmemesi,
- Patron şirketi olmasından kaynaklı yönetsel riskler,
- İşletmenin sektörde yaşanan dalgalanmalara duyarlı bir örgüt yapısında olması
- Modern finansman tekniklerinin kullanılmasında yaşanan eksiklikler

4.5.2 Dış faktörler

4.5.2.1 Fırsatlar

İnşaat sektöründeki fırsatlar;

- Sürekli artan nüfusun talebi olumlu yönde etkilemesi,
- Fiyatların yanında farklı ödeme seçeneklerinin bulunması ve alıcılar için cazip seviyede tutulması,
- İnşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların TOKİ gibi kuruluşlarla büyük projelere beraber girmesinin alıcılar üzerinde oluşturduğu güven etkisi ve piyasada oluşan pozitif havanın korunmasına destek olması,
- Son zamanlarda doların düşmesi ve piyasalarda oluşan pozitif havanın devam edeceğini göstermesi şeklinde sıralanabilir.
- Artan nüfusla beraber ve alıcıların bekle gör politikasına rağmen alıcıların çoğunluğunun sektöre olan ilgisi,

4.5.2.2 Tehditler

- Türkiye'ye bu sektörde ve diğer sektörlerde rakip olabilecek yabancı ülke kaynaklı olumsuz etki oluşturma çabaları,

- Ülkemiz sınırları dışında meydana gelen çatışma/savaş ortamının piyasalarda oluşturduğu olumsuz etkisi,
- Terör olayları ve yatırım yapılacak yerlerdeki etkisi,
- Enerji arzı yetersizliğinin, üretim üzerinde oluşturduğu tehdit ve enerji fiyatlarını artırması şeklinde sıralanabilir.

SONUÇ

Bu çalışmada KOBİ'lerin Türkiye'de ve dünya da tanımları geniş bir çerçeve ile incelenip KOBİ'lerin önemi, özellik ve işlevleri; sahip oldukları avantaj ve dezavantajları hakkında geniş bir açıdan incelenmiştir.

Çalışmada, inşaat sektöründe faaliyet gösteren örnek bir KOBİ hakkında araştırma gerçekleştirilmiş olup, ayrıca Türkiye'de KOBİ'lerin kriz yönetimi sürecinde nasıl hareket etmeleri gerektiğine yönelik çözüm önerileri ve yöntemler verilmiştir. Bu yöntemler;

- Stratejik düşünme yöntemi
- Beyin fırtınası yöntemi
- DELPHI yöntemi
- Karar konferansı yöntemi 'dir.

Son yıllarda dünyada ve Türkiye'de lokomotif sektör haline gelen İnşaat Sektörü incelenmiştir. Krizlerden ilk etkilenen sektörlerden birisi olması ve son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalardan direkt etkilenen bir sektör olması sebebiyle çalışmamızda İnşaat Sektörü içerisinde yer alan bir firma incelenmiştir.

Çalışmada kriz kavramı tüm detaylarıyla incelenmiş, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde KOBİ'lerin almaları gereken önlemler hakkında bilgiler verilmiştir.

Örnek firmamızın 2008 küresel ekonomik kriz yaşandığı yıllarda kriz karşısında aldığı aksiyonlar incelenmiştir. Örnek işletmemiz olan ABC İşletmesi'nin kriz döneminde uyguladığı 'Beyin Fırtınası' yöntemi ile krizi yalnızca 2.273.793 USD ciro kaybı ile atlattığı izlenmiştir. Özellikle İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kapanmaya kadar gittiği bir dönemde sadece ciro kaybı ile, zarar etmeden kriz sürecinin atlatıldığı gözlemlenmiştir.

İşletmemiz ayrıca 'Bireysel Satış'a ağırlık vermiş, kredi seçeneklerini alıcılar için piyasadan aylık %0.08 daha uygun temin etmiş, yalnızca 45 adet satış kaybı ile 2008 Küresel Kriz Dönemi'ni atlattığı gözlemlenmiştir.

ABC işletmesinin kriz sonrası dönemde de, işletmeyi krizde hazır tuttuğu gözlemlenmiştir. Kriz döneminde aldığı önlemleri devam ettirdiği, düzenli periyotlarla 'Beyin Fırtınası' yöntemini kullandığı, kredi seçeneklerini alıcılar için cazip tuttuğu ve Bireysel Satış'a ağırlık verdiği gözlemlenmiştir. İşletme yöneticisinin, krize hazır bir örgüt yapısında faaliyetlerine devam ettiği gözlemlenmiştir. İşletmenin 2008 küresel kriz sonrası dönemde sektörde yaşanan büyümeler ve daralmaları rahatlıkla atlattığı gözlemlenmiştir. 2010 yılında inşaat sektörünün %14 büyüdüğü ortamda işletme %75 ciro artışı yaşadığı, sektörün daraldığı 2012 yılını ise %16'lık ciro kaybıyla atlattığı gözlemlenmiştir. İnşaat sektörünün ise 2011 yılında ekonomide yaşanan %11 büyümeye karşılık, %24 büyüdüğü, ekonomide 2009 yılında yaşanan %4,8 lik küçülmeye karşılık %15 küçüldüğü gözlemlenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda sektörün ekonomik dalgalanmalardan direkt etkilendiği ve ülke ekonomisi ile doğru orantılı bir büyüme-küçülme seyri izlediği gözlemlenmiştir. Ayrıca ABC işletmesinin de sektörde yaşanan dalgalanmalardan direkt etkilendiği gözlemlenmiştir. Yapılan çalışmalar ışığında, KOBİ'lerin krizden etkilemeye sebep olan esnek yapısının, kriz dönemlerinde hızlı aksiyon alabilmeleri için avantaja dönüştüğü gözlemlenmiştir.

Örnek incelemenin son bölümünde ise İnşaat Sektörü için Swot Analizi yapılmış, önümüzdeki dönemler için olumlu yönlerin, fırsatların ağırlıkta olduğu görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucu, Türkiye geneli toplam konut satışında 2017 yılı ilk çeyreğinde, 2016 yılı ilk çeyreğine göre 30.417 adetlik bir artış gözlemlenmiş, bunun sonucunda lineer eğri uydurma yöntemi kullanılarak yıl sonu %7'lik artış beklenmektedir. Göstergelerin yanında, devlet tarafından sektöre olan destek te düşünüldüğünde, beklentiler inşaat sektöründeki olumlu havanın devam edeceği yönündedir.

Yapılan incelemeler ve değerlendirmeler sonucunda, kriz karşısında alınacak önlemlerin, diğer sektörlerde faaliyet göstermekte olan KOBİ'ler için de faydalı olacağı kanaatine varmaktayız.

KAYNAKÇA

AB KOBİ politikaları bilgi notu. (2005). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları.

Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler.* Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı KOSGEB Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Yayınları.

Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Apak, S. ve Aytaç, A. (2009). *Küresel krizler.* İstanbul: Avcıol Yayınevi.

Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar & yeni yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ay, H. M. ve Talaşlı, E. (2007). Türkiye'de KOBİ'lerin ihracattaki yeri ve karşılaştıkları sorunlar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, Mayıs Dönemi, 173 – 184.*

Ayrıçay, Y. ve Kılıç, M. (2012). KOBİ'lerde leasing, factoring ve forfaiting. I *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25, 211 – 219.*

Bağrıaçık, A. (1998). *Dışa açılma sürecinde küçük ve orta boy işletmeler.* Ankara: Dünya Yayınları.

Bağrıaçık, A. (2009). *Dışa Açılma sürecinde küçük ve orta boy firmalar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Balantekin, B. E. (2006). *İhracatta KOBİ'lere sağlanan devlet destekleri ve KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları sorunlar ve Kayseri'de bir anket uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Baltaş, Z. (2002). *Krizde fırsatları görmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) KOBİ Kredileri – 2106 Verileri. (2017). *BDDK Resmi İnternet Sitesi*. <http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/default.aspx>, Erişim: 15.05.2017.

Bayazıt, Z. D., Çengel, Ö. ve Tepe, F. F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve bir vaka çalışması. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

Bilici, N. ve Kolçak, M. (2013). *KOBİ'lere sağlanan finansal desteklerin üretim ve istihdama katkıları: Erzurum Alt Bölgesinde (Erzurum – Erzincan – Bayburt) Bir Uygulama*. Erzurum: Erzurum Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler (SMMM) Odası Yayınları.

Börü, D. (1997). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde profesyonel yönetici kullanımına ilişkin bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 1(6), 177 – 186.

Brewton, C. (1987). Managing a crisis: A model for the lodging industry. *The Cornell HRA Quarterly*, 28(3), 10 – 15.

Büyük – Atıcı, G. (2006). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) ekonomik gelişime etkileri, finansman kaynakları ve KOBİ'lerin büyümesini sağlayan faktörlere ilişkin bir karşılaştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis – preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41, 177 – 196.

Chong, J. K. S. (2004). Six steps to beter crisis management. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 43 – 46.

Çarıkcı, İ. H., Titiz, İ. ve Eroğlu, H. (2002). Küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinde kriz dönemine özgü finansman sorunları ve alternatif pazarlama stratejileri – Göller Bölgesi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 229 – 239

Çatal, M. F. (2012). Bölgesel kalkınmada küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(41), 333 – 352.

Çelik, A. (1999). *İşletmelerde kriz yönetimine ilişkin teorik ve uygulamalı çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Çetin, C. (1996). *Yeniden yapılanma girişimcilik KOBİ ve bunların özendirilmesi*. İstanbul: Der Yayınları.

D'Avendi, R. D. ve Simon, H. A. (1990). Crises and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 634 – 657.

Davies, H. (1998). Do all crisis have to become disasters? Risk and risk mitigation. *Disaster Prevention and Management*, 7(5), 396 – 400.

Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23, 353 – 373.

Deniz, M. ve Sağlam, M. (2007). Kriz dönemlerinde işletme stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 156 – 176.

Diken, A. (1998). KOBİ'lerin ihracat sorununun çözümünde sektörel dış ticaret şirketlerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1 – 2), Mayıs Dönemi, 39 – 53.

Diñer, Ö. (2006). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 101 – 113.

Döm, S. (2006). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Düzce, Ç. (2007). *Türkiye'de KOBİ'lerin finansal sorunları ve alternatif finansman imkânları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ekinci, M. B. (2003). Türkiye'de KOBİ'lerin kurumsal gelişimi ve finansal sorunları. *Anadolu Aslanları İşadamları Derneği (ASKON) Araştırma Raporları*. ASKON Rapor No: 5, İstanbul: ASKON Yayınları.

Elsubbaugh, S., Fildes, R. ve Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and emprical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112 – 127.

Emir, M., Sevim, U ve Arslantürk, D. (2012). KOBİ'lerde finansal yönetim uygulamalarının finansman sorunları üzerindeki etkisi: Trabzon İli Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6, Haziran Dönemi, 121 – 144.

Erdoğan, B. Z., Develioğlu, K. ve Büyük, K. (2006). *KOBİ'ler: İşleyiş, sorunlar ve çözüm önerileri (çinicilik sektöründe bir uygulama)*. Ankara: Ekin Kitabevi.

Erdoğan, Z. B. (2008). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Erkan, Y. E. (2008). *Avrupa Birliği İçin Küçük İşletmeler Yasası Komisyon Bildirimi*. Ankara: Ekonomi Bakanlığı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü Sanayi Sektörü Dairesi Yayınları.

Ersöz, V. (2010). *AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin yapısı, sorunları ve çözüm önerileri*. Konya: Konya Ticaret Odası Yayınları.

European Commission (EC): The New SME Definition User Guide. (2017). *EC Resmi İnternet Sitesi*.
http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf, Erişim: 15.05.2017.

EXİMBANK KOBİ İhracata Hazırlık Kredileri. (2017). EXİMBANK Resmi İnternet Sitesi, <http://www.eximbank.gov.tr/dosyalar/krediler/15-kobi/kobi-GenelBilgi.pdf>, Erişim: 17.05.2014.

Gökçe, M. U. (2008). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman sorunlarının çözümünde factoringden yararlanılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gültekin, N. ve Aba, E. (2011). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: Şanlıurfa örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(2), 205 – 226.

Hale, J. E., Dulek, R. E. ve Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), 112 – 134.

Halk Bankası A.Ş. KOBİ Destek Paketleri. (2017). *Halk Bankası A.Ş. Resmi İnternet Sitesi*, <http://www.halkbankkobi.com.tr/channels/KOBI-lere-Ozel/KOBI-Destek-Paketleri/Thracat-Destek-Paketi/51>, Erişim: 15.05.2017.

Hassink, C. (2008). Limits to locking – out through restructuring: the textile industry in daegu. *South Korea Regional Studies*, 43(9), 141 – 153.

Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Hurst, D. K. (2000). Kriz ve yenilenme. *Krizin sunduğu fırsatlar*. Çeviren: Gürdemir, E., İstanbul: Alfa Yayınevi.

Hutchins, H. M., Wang, J. (2008). Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), June, 313 – 326.

Irvine, R. B. (1987). What's a crisis, anyway. *Midyear Special*, July, 1 – 4.

Jennings, L. (2001). Managing corporate crisis. *Futurist*, 35(3), 57 – 59.

Kaplan, B. (2006). *Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karacibiođlu, S. R. (2007). *KOBİ'lerin finansman sorunları ve çözüm önerileri: Muđla Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Kash, J. T. ve Darling, R. J. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organisation Development Journal*, 19(4), 179 – 186.

Kaya, S. (2009). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Keown – McMullan, C. (1997). Crisis: When does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4 – 10.

Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management*, 18(5), 523 – 528.

KOBİ'ler ve KOSGEB. (2012). Ankara: KOSGEB Yayınları.

Kocaman, A. B. (1991). Factoring işleminin anlamı ve dünya factoring uygulamasına bir bakış. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 46(3 – 4), 127 – 130.

Korkmaz, S. (2003). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) Pazarlama ve finansman sorunlarının çözümünde risk sermayesinin kullanılabilirliği üzerine bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2, 233 – 266.

KOSGEB. (2017). *KOSGEB Resmi İnternet Sitesi*. <http://www.kosgeb.gov.tr>, Erişim: 20.05.2017.

KSEP: 2011 – 2013 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı Taslağı. (2010). Ankara: KOSGEB Yayınları.

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkındaki Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2001/1).

Loosemore, M. (1998). Organisational behaviour during a construction crisis, *International Journal of Project Management*, 16(2), 115 – 121.

Mısırlı, K. (2003). *Kriz yönetimi ve ekonomik krizlerin Çaycuma'daki küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Mitroff, I., Shrivastava, P. ve Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1(4), November, 283 – 292.

Mucuk, İ. (2000). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1 – 19.

Müftüoğlu, T. ve Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Bilişim Yayıncılık.

Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler: Sorunlar ve öneriler*. İstanbul: Der Yayınları.

Müslümov, A. (2012). *21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler: Sorunlar, fırsatlar ve çözüm önerileri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

OECD. (2017). *Türkiye Cumhuriyeti OECD Daimi Temsilciliği Resmi İnternet Sitesi*, <http://oecd.pr.mfa.gov.tr/>, Erişim: 15.05.2017.

Oktay, E. ve Güney, A. (2002). Türkiye’de KOBİ’lerin finansman sorunu ve çözüm önerileri. *21.Yüzyılda KOBİ’ler – Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu: 3 – 4 Ocak 2002*. KKTC: Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Oktay, M.; Önce, G.; Kavas, A. ve Tanyeri, M. (2010). *Orta ve küçük işletmelerde ihracata yönelik sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: TOBB Yayınları.

Oralat, O. (2006). *Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği Paneli Bildiriler Kitabı*. Ankara: KOSGEB Yayınları.

Ören K. (2003). Avrupa Birliği ve Türkiye’nin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ) sağladığı devlet teşvikleri ve kullanım alanlarının karşılaştırılması: Nevşehir İli’nde bir uygulama. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 105 – 119.

Örnek, A. Ş. (2006). Değişen çevre koşullarında kriz yönetimi ve türkiye bilişim sektörünü krize sürükleyen nedenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(3), 208 – 241.

Özbek, Z. (2011). KOBİ’lerin Türk ekonomisine etkileri. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 31, 49 – 57

Özdemir, Z. (2005). Dış ticaret finansman tekniklerinden factoring ve forfaiting işlemleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 194 – 224.

Özdemir, S.; Ersöz, H. Y. ve Sarıoğlu, İ. (2006). *İşsizlik sorununun çözümünde KOBİ’lerin desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO) Yayınları.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes*

Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, Temmuz – Aralık Dönemi, 93 – 114.

Özgen, H.; Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2012). Birlikten kuvvet doğar: Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir örgütlenme modeli olarak ağ organizasyonları önerisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 50, s. 81 – 96.

Öztürk, Ö. (2007). *İstihdam konusunda KOBİ'lerin önemi ve KOBİ alanında eğitim istihdam ilişkisi açısından kamu istihdam kurumunun rolü*. Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yayınları.

Pearson, M. C. ve Clair, A. J. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59 – 77.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Pheng, L. S., Ho, D. K. H. ve Ann, Y. S. (1999). Crisis management: A survey of property development firms. *Property Management*, 17(3), 231 – 251.

Ramsay, C. G. (1999). Protecting your business: from emergency planning to crisis management. *Journal of Hazardous Materials*, 65, 131 – 149.

Reilly, A. (1987). Are organizations ready for crisis? A managerial scorecard. *Columbia Journal of World Business*, Spring, 79 – 88.

Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373 – 385.

Roux – Dufort, C. ve Metais, E. (1999). Building core competencies in crisis management through organizational learning: The case of the french nuclear power producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 60(2), 113 – 127.

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.

Savaşır, R. (2009). *Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerinde küçük ve orta boyutlu işletmeler açısından istihdam politikaları*. Ankara: Kamu – İş Sendikası Yayınları.

Shrivastava, P. ve Mitroff, I. I. (1987). Strategic management of corporate crisis. *Columbia Journal of World Business*, Spring, 5 – 17.

Sucu, Y. (2000). *Kriz yönetimi*. Ankara: Elit Yayıncılık.

Şahin, A. ve Demir, M. H. (2001). KOBİ'lerin pazarlama sorunlarının çözümünde elektronik ticaret ve elektronik pazarlamanın önemi: Adana ve Kayseri illerinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin bu konuya yaklaşımları. *1. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları / 18 – 21 Ekim 2001*. Ankara: T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Yayınları.

Şamiloğlu, F. ve Demirel, Y. (2001). KOBİ'lerin sorunları ve Aksaray İlinde Bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(9), 73 – 87.

Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşımlar. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149 – 160.

Taşkın, M. (2012). *Mali dünyamızın yeni kavramları: Factoring, leasing, forfeiting, futures ve options*. İstanbul: İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Yayınları.

Timurçin, D. (2010). *Türkiye’de KOBİ’lerin rekabet gücü ve rekabet üstünlüğü sağlamada kümelenmenin etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tiryaki, B. (2006). Factoring işlemi ve factoring işleminin hukuki niteliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 8(2), 189 – 214.

Titiz, İ. (2003). Kriz dönemi yönetsel kararların kriz sonrası işletme stratejileri üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 111 – 123.

Titiz, İ. ve Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin işletmeler üzerindeki etkileri ve küçük işletme yöneticilerinin kriz dönemine yönelik stratejik düşünce ve analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203 – 218.

Tomur, K. (2004). *KOBİ’ler ve rekabet politikası De Minimis Kuralının rekabet hukukundaki yeri, işlevi ve uygulama prensipleri*. Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.

Tosyalı – Sarıkaya, B. (2005). *KOBİ’lerin Türkiye ekonomisindeki yeri*. İzmir: İzmir Ticaret Odası Yayınları.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, N. (2009). *Şanlıurfa İlindeki KOBİ’lerin kurumsallaşma sorunlarını, kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir uygulama: Şanlıurfa örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

TÜİK Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri – 2016. (2017). *TÜİK Resmi İnternet Sitesi*, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13146>, Erişim: 15.05.2017.

TÜİK Yıllık İş İstatistikleri – 2016. (2017). *TÜİK Resmi İnternet Sitesi*, http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007, Erişim: 15.05.2017.

Türkoğlu, M. (2002). *Bölgesel kalkınmada küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'lerin) rolü ve Göller Bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ulaş, D. (2004). KOBİ'lerin yabancı pazarlara açılmada kullandıkları stratejiler. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3), 179 – 204.

Ulusoy, R. ve Akarsu, R. (2012). Türkiye'de KOBİ'lere yapılan destekler ve istihdam üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 105 – 126.

Vergiliel – Tüz, M. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

WB. (2017). *The World Bank Türkiye Resmi İnternet Sitesi*. <http://www.worldbank.org/tr/country/turkey>, Erişim: 15.05.2017.

Wyatt, W. (2002). Be prepared: Communicating in a crisis. *State Legislatures*, 28(4), 31 – 35.

Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) KOBİ İhracat İstatistikleri. (2017). *YOİKK Resmi İnternet Sitesi*, <http://www.voikk.gov.tr/>, Erişim: 20.07.2017.

Yıldız, S. ve Alp, S. (2012). Girişimcilik Teorisi çerçevesinde KOBİ'lerin ekonomiye etkileri ve rekabet koşullarını etkileyen faktörler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 29 – 49.

Yılmaz, B. (2004). KOBİ'lerin finansman sorunlarına bir çözüm önerisi: Risk sermayesi finansman modeli. *Dış Ticaret Dergisi*, 33, Ekim Dönemi, 141 – 179.

Yunusova, S. (2008). *KOBİ kapsamına giren konaklama işletmelerinin finansal teşviklerden yararlanma düzeyleri ve 100 yataktan küçük seçilmiş işletmelerde anket uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

25.10.1984 Tarih ve 3065 Sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu.

12.04.1990 Tarih ve 3624 Sayılı KOSGEB Kuruluş Kanunu.

21.12.2000 Tarih ve 2000/1822 Sayılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar.

2001/1 Sayılı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ.

DPT, Devlet Planlama Teşkilatı; Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Nihai Taslak, Mart 2003 <http://euspk.ege.edu.tr/paword.doc>, 08.11.2005

Porter, M. E



Dijital Makbuz

Bu makbuz ödevinizin Turnitin 'e ulaştığını bildirmektedir. Gönderiminize dair bilgiler şöyledir:

Gönderinizin ilk sayfası aşağıda gönderilmektedir.

Gönderen: Yusuf Duran
 Ödev başlığı: ÖDEV 2
 Gönderi Başlığı: Tez
 Dosya adı: Yusuf_DURAN_-_KOB_LERDE_KR..
 Dosya boyutu: 994.35K
 Sayfa sayısı: 102
 Kelime sayısı: 16,971
 Karakter sayısı: 127,447
 Gönderim Tarihi: 09-Ağu-2017 01:39PM (UTC+0300)
 Gönderim Numarası: 836050571



Copyright 2017 Turnitin. Tüm hakları saklıdır.

Tez

ORIJINALLIK RAPORU

<p>%16</p> <p>BENZERLİK ENDEKSİ</p>	<p>%11</p> <p>İNTERNET KAYNAKLARI</p>	<p>%2</p> <p>YAYINLAR</p>	<p>%11</p> <p>ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ</p>
--	--	----------------------------------	---

BIRINCIL KAYNAKLAR

1

%4

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Yusuf Duran

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara, 12.02.1985

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Anadolu Üniversitesi	2009

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Ney Yatırım Gayrimenkul	Yönetici	6

Yabancı Diller: İngilizce (Orta Seviye)

Yayımlar:-

E-posta: yusufduran52@gmail.com

Telefon: 0532 2195052

Tarih: 12.07.2017