



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAZAKİSTAN'IN
ALMATI ŞEHRİNDEKİ TÜRK, KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

Khassan ABDULLAYEV

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Belgin AYDINTAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

EKİM- 2019



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAZAKİSTAN'IN ALMATI
ŞEHRİNDEKİ TÜRK, KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Khassan ABDULLAYEV

Danışman: Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

EKİM 2019



**İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAZAKİSTAN'IN ALMATI
ŞEHRİNDEKİ TÜRK, KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN
KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

Khassan ABDULLAYEV

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

EKİM 2019

Khassan ABDULLAYEV tarafından hazırlanan “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Kazakistan’ın Almatı Şehrindeki Türk, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı / Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan) : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

İşletme Anabilim Dalı, Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~ *Belgin*

Üye : Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~ *H*

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Gözde GÖZÜM

İşletme Anabilim Dalı, Ufuk Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~ *Jüri*

Tez Savunma Tarihi: 07/10/ 2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

..... *F. Zaif*

Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Khassan ABDULLAYEV

07/10/2019

İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE KAZAKİSTAN'IN ALMATI ŞEHRİNDEKİ TÜRK,
KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Khassan ABDULLAYEV

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ekim 2019

ÖZET

Birçok disiplin açısından ele alınan kriz kavramı, işletmeler açısından hayati bir konudur. Bu açıdan işletmeler kısmını ilgilendiren çalışmalar gün geçtikçe kriz kavramına yer vermeye başlamışlardır. Bu çalışmada kriz kavramının işletmeler üzerindeki etkisi KOBİ'ler üzerinden incelenecektir. Gün geçtikçe dünyada KOBİ'lere önem vermeye başlandı. Onlara önem veren ülkelerin arasında Türkiye'de bulunmaktadır. Türkiye hem yurtiçinde hem yurtdışında KOBİ'lere çeşitli destekler vermeye devam etmektedir. Bu bağlamda Türkiye'nin kriz potansiyelini göz önünde bulundurduğumuz zaman, yapılacak olan çalışmanın ilgili literatür açısından yararlı olacaktır. Bu çalışmada Kazakistan'daki Türk KOBİ'leri ele alınarak, kriz kavramının genel olarak KOBİ'ler üzerindeki etkilerine bakılacaktır. Çalışmada yöntem olarak – anket yöntemi uygulanmıştır. Anket 32 sorudan oluşmakla beraber, sorulan sorular Kazakistan'daki Türk KOBİ'lerin krizlere olan tepkilerini anlamaya yöneliktir. Çalışmada konumuza dair Türkçe, İngilizce ve Rusça dillerinde yazılmış kaynaklar kullanılmıştır. Bu tür kaynakların kullanımı çalışmanın tutarlılığı açısından kayda değer bir noktadır. Ayrıca çalışmada alanda uzman kişiler tarafından yazılmış kaynaklarda kullanılmıştır. Çalışma giriş, üç ana bölüm, sonuç ve kaynakçadan oluşmaktadır. Giriş kısmında çalışma genel bir giriş yapılarak, çalışma konusunda genel bilgi verilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde genel çerçeveye kriz ve kriz kavramına değinerek, bu kavramlarla ilgili detaylar verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ'lerin ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca Kazakistan'daki Türk KOBİ'lerin zaman çizelgesi içerisinde ve özellikle son yıllarda yaşadığı sorunlar ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümde ise anketlerden elde edilen bilgilere yer verilerek, analiz ve sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise tüm çalışma kısaca özetlenmiş, öneriler ortaya konulmuştur.

Bilim Kodu : 115409
Anahtar Kelimeler : Kriz, Kriz Yönetimi, KOBİ, Kazakistan, Kazakistan'da Türk işletmeler,
Almatı.
Sayfa Adedi : 65
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

A RESEARCH ON CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISES AND READINESS OF
TURKISH SMALL AND MEDIUM SIZE ENTERPRISES IN ALMATY CITY OF
KAZAKHSTAN TO THE CRISIS

(M.Sc. Thesis)

Khassan ABDULLAYEV

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

October 2019

ABSTRACT

The concept of crisis, which is discussed in terms of many disciplines, is a vital position for businesses. In this respect, studies related to the enterprises part have started to include the concept of crisis. In this study, the impact of the crisis concept on enterprises will be examined through SMEs. Day by day, importance has been given to SMEs in the world. among them the importance of those countries that are located in Turkey. Turkey continues to provide various supports to SMEs both domestically and abroad. In this context, Turkey's crisis when we consider the potential would be useful in terms of literature about the work to be done. In this study, the Turkish SMEs in Kazakhstan will be examined and the effects of the crisis concept on SMEs will be examined. In the study, - questionnaire method was applied. Although the questionnaire consists of 32 questions, the questions are aimed at understanding the responses of Turkish SMEs in Kazakhstan to crises. In this study, references written in Turkish, English and Russian languages were used. The use of such resources is noteworthy for the consistency of the study. In addition, sources used by experts in the field were used in the study. The study consists of introduction, three main sections, conclusions and bibliography. In the introduction part, a general introduction is made and general information about the study is given. In the first part of the study, the general framework and the concept of crisis and crisis are mentioned and details about these concepts are given. In the second part of the study, it is tried to explain what SMEs are. In addition, the problems faced by Turkish SMEs in Kazakhstan in the timeline and especially in recent years have been discussed. In the third part of the study, the information obtained from the questionnaires is given and the results of the analysis are tried to be obtained. In the conclusion part of the study, the whole study is summarized briefly and suggestions are put forward.

Science Code : 115409
Key Words : Crisis, Crisis Management, SME, Kazakhstan, Turkish businesses in
Kazakhstan, Almaty.
Page Number : 65
Supervisor : Prof. Dr. Belgin AYDINTAN

TEŞEKKÜR

Bu tez alıőması boyunca değerli önerileri ile alıőmalarına yön veren, bilgi ve tecrübelerini paylaşan, ilgi ve desteğini hiç esirgemeyen değerli hocama Sn. Prof. Dr. Belgin AYDINTAN'a, tezimin ilerlemesinde ve tamamlanmasında emeği geçen ve anketime katılarak bu çalıőmaya destek olan Kazakistan'daki Türk işletmelerinin çalışanlarına teőekkürlerimi borç bilirim.

Ayrıca hayatımın her anında bana destek olan anneme ve babama, iyi ve kötü günde her zaman yanımda olan, gerek eğitim gerek iő hayatımda her türlü desteği veren eőim Firyuza UMAROVA'ya ve arkadaőım Murad KHASHIMOV'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ	3
2.1. Kriz Kavramı.....	3
2.1.1. Kriz Kavramının Tanımı	3
2.1.2. Krizin Özellikleri.....	4
2.2. Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması.....	5
2.2.1. Kriz ve Problem.....	6
2.2.2. Kriz ve Çatışma	6
2.2.3. Kriz ve Felaket	6
2.2.4. Kriz ve Acil Durum.....	7
2.3. Krizin Nedenleri.....	7
2.3.1. Dış Çevre Faktörleri	7
2.3.1.1. Toplumsal faktörler	8
2.3.1.2. Ekonomik faktörler.....	8
2.3.1.3. Teknolojik faktörler.....	8
2.3.1.4. Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler	9
2.3.1.5. Hukuksal ve siyasal faktörler	9
2.3.2. İşletme İçi Faktörler	9

	Sayfa
2.3.2.1. Yönetimsel faktörler	9
2.3.2.2. Örgütsel sorunlar	10
2.4. Kriz Yönetimi.....	11
2.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	12
3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME KAVRAMI	15
3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı ve Özellikleri.....	15
3.1.1. Türkiye ve Kazakistan Kobi Tanımlamaların Karşılaştırılması.....	16
3.2. Kobilerin Avantajları ve Dezavantajları	16
3.2.1. KOBİ'lerin Avantajları	17
3.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları	18
3.3. Kazakistan'daki Kobilerin Gelişimleri ve Durumları	20
3.4. Kazakistan'da Son 5 Yılda Yaşanan Krizler ve Türk KOBİ'lerin Durumu	23
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	29
4.1. Araştırmanın Modeli	29
4.2. Verilerin Toplanması	30
4.3. Araştırmanın Bulguları.....	31
4.4. Soruların Yüzdelerinin Hesaplanıp Yorumlanması	40
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	47
KAYNAKLAR	51
EKLER.....	57
EK-1. Anket İzni.....	58
EK-2. Anket Formu	59
ÖZGEÇMİŞ	65

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. 2000-2018 yılları arasında Kazakistan’da yapılan yatırımlar.....	23
Tablo 3.2. 2005-2018 Türkiye’nin Kazakistan’a yaptığı yatırımlar	24
Tablo 3.3. Türkiye’nin katılımıyla kazakistan’daki işletmeler sayısı.....	26
Tablo 4.1. İşletmenizin ana amacı aşağıdakilerden hangisidir?	31
Tablo 4.2. İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?	31
Tablo 4.3. Uygulanan planlama türleri	32
Tablo 4.4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz (el kitabı) var mı?	32
Tablo 4.5. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?	32
Tablo 4.6. Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?	32
Tablo 4.7. Yararlanıldı ise aşağıdaki hangi tekniklerden yararlandınız?.....	33
Tablo 4.8. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?	33
Tablo 4.9. Kriz anında hemen göreve başlayacak ekibin varlığı.....	33
Tablo 4.10. İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?	33
Tablo 4.11. Hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?.....	34
Tablo 4.12. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?	34
Tablo 4.13. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?	34
Tablo 4.14. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?	34
Tablo 4.15. Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?	34
Tablo 4.16. Kriz yaşanma nedenleri	35
Tablo 4.17. Alınan önlemler	35
Tablo 4.18. Krizin olumsuz etkileri	36
Tablo 4.19. Krizin olumlu etkileri	36
Tablo 4.20. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?	37
Tablo 4.21. Cevabınız “evet” ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?	37

Tablo	Sayfa
Tablo 4.22. Kriz döneminde aşağıdakilerden hangileri uygulandı?	37
Tablo 4.23. Uygulanan personel politikaları.....	37
Tablo 4.24. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?	38
Tablo 4.25. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?	38
Tablo 4.26. Kriz anında acil bilgi merkezi kuruldu mu?	38
Tablo 4.27. Kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşandı mı?	39
Tablo 4.28. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?.....	39
Tablo 4.29. Cevabınız “evet “ ise bu çerçevede ne tür işlemler yapıldı?	39
Tablo 4.30. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?.....	39
Tablo 4.31. Cevabınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? Lütfen yazınız.....	40
Tablo 4.32. İşletme türüne göre uygulanan planlama türü	40
Tablo 4.33. İşletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma tekniklerinden yararlanmakta mıdır?	41
Tablo 4.34. Kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekip var mıdır?.....	42
Tablo 4.35. İşletmelerde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu? Krize karşı erken uyarı sistemlerine sahipler mi?	43
Tablo 4.36. İşletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu söz konusu mudur? İşletme türleri açısından farklılık yaratmakta mıdır?	43
Tablo 4.37. İşletmelerin krize hazırlık şeklinde özel eğitimleri var mı? İşletme türüne göre değişmekte midir?.....	44
Tablo 4.38. Son 5 yılda işletmede kriz yaşanmış mıdır? İşletme türleri arasında farklılık göstermekte midir?.....	45
Tablo 4.39. Hipotezlerin değerlendirilmesi	45

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Kazakistan'daki küçük ölçekli işletmeler	26
Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model	30



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti Birliği



1. GİRİŞ

Hızla değişim halinde olan ticari, ekonomik, teknolojik, psiko-sosyal ve ekolojik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler bu çeşitli ve değişken ortamlardan dolayı belirsizliği de peşinden sürükler. Böyle bir ortamda işletmelerin faaliyetlerine devam etmesi, bu belirsizliklerin doğuracağı sorunların altından kalkmak yönetsel anlamda ciddi bir sorumluluktur. Yüz yüze geldikleri krizler öngörülemeyen olaylar olmasından dolayı, özel bir dikkat gerektirir. İç ve dış faktörlere bağlı olarak teknik, ekonomik, beşeri, örgütsel ve sosyal nitelikli krizlerle yüz yüze gelinebilmektedir. Hem gelişmiş hem de gelişen ülkelerde küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) 20.yy sonlarından bu yana ekonomik anlamda krizlere maruz kalmışlardır.

Dünyamız birçok alanda belirsizliğin artarak devam ettiği ve sürekli değişime maruz kaldığı bir yer haline gelmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişen ülkeler politik ekonomik ve yasal belirsizleri daha etkili ve yoğun yaşamaktadır. İşletmelerin kriz yönetimi konusundaki bilgilerine hiç duymadığı kadar ihtiyaç duyacağı kaçınılmazdır. Bunun aksi söz konusu olduğunda dış çevrenin yaşadığı gelişmelerin gerisinde kalıp krizle başa çıkmaları çok zor hale gelecektir.

İşletmelerin hedeflerini tehdit eden ve yaşamlarına son verebilecek kadar büyük bir sorun olan kriz, en kısa sürede tedbir alınması gereken bir durumdur Bu açıdan yönetici veya sahiplerinin işletme amaçları doğrultusunda ve sürekliliği sağlayabilmek için kriz ve kriz yönetimi faaliyetlerine gereken önem vermeli ve atılması gereken adımları gerçekleştirmelidir. İlk olarak kriz kavramı özümsemeli ve bu kavramın ne anlama geldiği iyi anlaşılmalıdır. Bir plan dahilinde iç ve dış çevre analizleri yapılmalı olabilecek kriz sinyallerini tespit edip bunu engelleyici politikalar geliştirilmeli gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır ki minimum zararla atlatıp, çıkan fırsatları da maksimum şekilde değerlendirebilmelidirler.

Yukarıda sayılan çalışmaları gerçekleştirebilen, kriz ve kriz yönetiminin önemini kavrayan ve çalışanlarını da bu yönde bilinçlendiren işletmelerin krizleri minimum zararla ve maksimum başarıyla atlatmaları oldukça mümkündür. Bu dönemde çıkan fırsatları da etkili ve verimli değerlendirip kar elde edebilirler.

Bu açıklamalarla birlikte bu çalışma beş bölüme ayrılmaktadır. Ana amaç; Kazakistan'ın Almatı şehrindeki KOBİ'lerin kriz durumuna hazır olup olmadıklarının incelenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda giriş bölümünde çalışmanın genel yapısı ve işleyişi ile alakalı bilgi verilmiş çalışmanın birinci bölümünde kriz kavramı ve neden olan faktörler, kriz yönetimi kavramları anlatılmıştır.

İkinci bölümde; KOBİ'lerin tanımı ve özelliklerine detaylı yer verdikten sonra, onların sahip olduğu avantajlar ve dezavantajları yakından incelenecektir. KOBİ'lerin sahip olduğu avantajlar yatırımcıları onlara sıcak bakmalarına iterken, dezavantajlar ise tam tersi yatırımcıları tereddütte bırakmaktadır. Bu bölümde hem avantaj hem de dezavantajlara değinerek, bazı sonuçlar elde etmeye çalışılacaktır. Ayrıca bu bölümde Kazakistan'daki KOBİ'lerin gelişimleri ve onların yaşadıkları sorunlar ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, önemi ve yöntemine yer verilmiştir. Bunun yanın sıra Kazakistan'ın Almatı şehrinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerin kriz ve yönetimi konusundaki davranış ve uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Tezde kriz öncesi, sırası ve sonrası yapılan faaliyetleri kapsayan bir anket uygulanmıştır. İşletme çalışanlarına uygulanan anketin sonuçları istatistiksel olarak değerlendirilip yorumlanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç bölümünde ise çalışmadan elde edilen sonuçlara yer verilmiş olup, buna benzer çalışmalara ışık tutması açısından çeşitli öneriler yapılmıştır.

Çalışma genelinde çalışmanın tutarlığı açısından Rusça, Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış kaynaklar kullanılmıştır. Çalışma pratik yöne dayalı olması ve çalışmanın yurtdışı odaklı olması çalışmayı özel kılan diğer sebepler arasında bulunmaktadır. Bu tür özelliklere sahip çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. İŞLETMELERDE KRİZ KAVRAMI VE YÖNETİMİ

Bu bölümde genel olarak kriz ve kriz yönetimi kavramları detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Her iki kavramın tanım, özellikleri ortaya konulacak, ayrıca kriz kavramını etkileyen çeşitli faktörlere yer verilecektir. Bu bölümdeki bir diğer önemli nokta – kriz kavramının kendisine benzerlik gösteren diğer kavramlarla karşılaştırılmasıdır.

2.1. Kriz Kavramı

Kriz kavramının önemi küreselleşen ve tek bir pazar haline gelen dünyamızda çok daha önemli bir hale gelmiştir. Fakat krizin yalnız günümüzde değil 20. Yüzyılın başından beri çeşitli biçimde tanımları yapılmaktadır.

2.1.1. Kriz Kavramının Tanımı

İşletmelerin yönetimi bakımından kriz kavramı; işlerin yönünün değişmeye başladığı kırılma noktası, net olarak verilmesi gereken karar anı ya da çok değerli bir zaman dilimidir. Yaşanan bu durum işletmeler açısından hayati önem taşıyan bir süreçtir. Değişimin muhakkak olması gereken, düzensiz, sıkıntılı bir durumu ifade etmektedir (Fink, 1986: 15).

İşletmeler krizle karşılaştıklarında, en önemli hedef olarak belirtilen karlılığın sürdürülebilmesi ve ticari hayatın devamlılığı gibi esas faktörleri dahi gerçekleştiremeyecek durumda kalabilirler (Shrivastava ve Mitroff, 1987: 6).

İşletme bakımından kriz, işletmenin esas amaç, hedef ve prensiplerini etkileyen, işletmenin yapısal açıdan değişmesine neden olan, işletmenin panik halinde devamlılığını sürdürmesine sebebiyet veren ve bu tarz sonuçları meydana getiren, işletmeyi büyük bir belirsizliğe iten hatta işletmenin ortadan kalkmasına dahi neden olan büyük bir gerilim sürecidir (Irvine, 1987: 4).

Henüz kesin bir tanımı olmamasına rağmen kriz denildiğinde daha çok anlaşılan; herhangi bir oluşumun bütününe etkileyen ve olumsuz sonuçlar doğuran aynı zamanda bu oluşumun varlığına son verebilecek bir olaydır (Mitroff, 1996: 7).

Kriz işletmelerin ödeme gücünü ve etkinliklerini etkileyen aniden ortaya çıkan olaylar olarak ifade edilmektedir (Jimenez, 2001: 54).

Genel anlamda kriz kavramı, birdenbire ortaya çıkan ve varlığını hissettiren bunalım durumunu anlatmaktadır (Bayazıt, Çengel ve Tepe, 2003: 365).

Detaylı olarak anlatılacak olursa kriz, sebep ve sonuçları net olarak bilinmeyen, karmaşık, meydana gelme ihtimali epeyce düşük fakat ortaya çıktığında işletmenin varlığını tehdit edebilecek büyüklükte, geri bildirimleri karşılayacak yeteri kadar zaman tanımayan ve neticesinde olacak olan olayların net bir şekilde tahmin edilemediği durumlardır (Akgeyik, 2003: 2).

Kriz, krize sebep olan faktörler karşısında işletmenin süreçlerinde işleyiş ile alakalı bozukluklara sebep olan ve birdenbire ortaya çıkan problemlerin ortadan kalkması için, elde bulunan çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, çaresizlikle birlikte gelişen bir durumdur (Aydemir ve Demirci, 2005: 65).

Bir başka tanıma göre; işletmenin en üstte yer alan hedeflerini tehdit eden, işletme varlığını riske sokan ve bu sebepten derhal müdahale edilmesi gerekip çözüme kavuşturulması gereken durumlar kriz olarak nitelendirilir (Can, 2011: 312).

Yukarıda da anlatıldığı gibi literatürde krizle alakalı birçok tanım yer almaktadır. Buradan hareket ederek genel olarak tüm bu tanımları da içerecek biçimde ifade edilecek olursa; kriz, aniden gelişen, çok hızlı bir şekilde meydana gelen, hiçbir hazırlık yapılmadan karşılaşılan ve önlenemezse yıkıma sebebiyet veren fakat olumlu anlamda değerlendirilirse işletmeye fırsat sağlayacak durumların tamamıdır.

2.1.2. Krizin Özellikleri

Her beklenmedik olayın krizin habercisi olduğunu söylemek zordur. Örgütlerin varlığını ortadan kaldıracak, dengesizliğe sebep olan her probleme krizin adını vermek doğru değildir. Daha önce de ifade edildiği gibi kriz, hiç beklenmedik ve öngörülemeyen bir durum olarak ortaya çıkar. Bir duruma kriz diyebilmek ve onu olağan durumlardan ayıracak belli başlı özellikleri vardır (Vergiliel-Tüz, 1996: 8).

Krizler işletmelerde yaşanan standart çalışmalardan ve sorunlu süreçlerden farklı olarak, değişik dönemlerde meydana gelmesine rağmen birbirine bağlı olarak gelişen nedenlerin bir neticesi olarak yaşanmaktadır. Bu nedenlerin tamamı bir zincir şeklinde birbirini tetiklemekte ve krizdeki şiddeti artırmaktadır (Vergiliel-Tüz, 2001: 27).

Krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, işletmenin öngörü ve önlem alma sistemlerinin yetersiz kalması, işletmenin varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için yapılması gereken işlerin kararlaştırılması için yeterli veri ve vaktin olmaması, derhal müdahale gerektirmesi ve karar verirken gerilim yaratmasıdır (Can, 2002: 333).

Krizler meydana gelme ve neden olduğu sonuçlar bakımından değişiklik göstermektedir. Kimi krizler birdenbire ortaya çıkıp işletmenin varlığını tehdit ederek büyük ve ciddi olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir (Kaya, 2009: 40). Kimi krizler de olumsuz etkilere neden olmadan daha uzun sürede ortaya çıkabilmektedir. Özetlenecek olursa, birdenbire ortaya çıkan krizler işletme açısından çok daha büyük ve negatif durumlara yol açmaktadır (Akıncı, 2010: 81).

Kriz durumunun özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Demirtaş, 2000: 359):

- Kriz hali öngörülemez bir durumdur.
- İşletmenin üst düzey amaç ve hedeflerini tehdit eder.
- İşletmenin tahmin ve kriz önleme sistemleri yeterli olmaz.
- Krizin üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, ani değişimleri gerekli kılar.
- Kriz, karar verici birim ya da kişilerde gerilim durumuna neden olur.

Boin ve Lagadec'e (2000: 186) göre krizlerin özellikleri:

- Büyük etkilere sahiptir ve çok geniş bir alanı etkisi altına almaktadır.
- Maliyetlerin yükselmesine sebebiyet verir.
- Aşırı belirsizlik ortadan kalkmaz.
- Zaman geçtikçe tehditler değişime uğrar.
- Güvenilir örgütlerle, halkla, medyayla ve krizin etkisinde kalanlarla önemli iletişim problemleri meydana gelir.

Sıralanmış olan kriz özellikler genel olarak olumsuz çağrışımlar akla getirmektedir. Ani ve beklenmedik yapısından dolayı kriz kavramı işletmeler açısından zor durumu işaret etmektedir.

2.2. Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması

Kriz olgusu kimi benzer kavramlar ile karıştırılmaktadır. Bundan ötürü diğer benzer kavramlara açıklık getirilmesi kriz kavramı açısından önemlidir.

2.2.1. Kriz ve Problem

Gerçekleşmesi beklenen olaylar karşısında meydana gelen durumlar ve bunların sonuçları arasındaki fark biçiminde tanımlanan problem, işletme için etkinliği düşüren bir etki oluştururken kriz kavramı yalnızca etkinliği düşürmekle yetinmeyip aynı zamanda işletmenin varlığını da tehlikeye düşürmektedir (Meydan, 2015: 21).

Problem - bireyin zihnini karıştıran, denge halini bozan, istediği hedefe ulaşmasında karşılaştığı engel veya zorluk olarak özetlenebilir. Problem, kişinin belirlediği bir amaca ulaşmasını zorlaştıran engeller var olduğu zaman ortaya çıkar. Problemler duygusal, ekonomik ve fiziksel olabilir. Yine uzun süreli veya kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Farklı problem türleri bir arada bulunarak daha büyük, çözülmesi zor problemler haline dönüşebilir (Çalık, Çalık, Sezgin , 2019: 5).

2.2.2. Kriz ve Çatışma

Çatışma konusu, günümüzde antropoloji sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerinin yoğun bir şekilde incelediği konuların başında gelmektedir. Çatışma olgusu, bilim adamlarınca farklı açılardan incelendiği için bu konuda ortak bir tanım bulmak güçleşmektedir (Karcıoğlu, Alioğulları, 2012: 216).

Çatışma, kişi ve grupların bir arada çalışmalarından kaynaklanan anlaşmazlıklar biçiminde ifade edilebilmektedir (Kaya, 2009: 3). Çatışmaların devamlılığı halinde işletmenin varlığını devam ettirememesi krize neden olur.

2.2.3. Kriz ve Felaket

Felaket kavramı, bazen bir ülkenin bütün kaynaklarını tehdit altında tutan, genellikle ulusal kaynakların bile cevap vermekte yetersiz kaldığı, büyük can ve mal kayıplarına yol açan, etkileri uzun dönemde giderilebilen doğal veya insan kaynaklı olaylardır. Bu duruma örnek büyük depremler, tarihte görülen kıtaları dolaşan salgın hastalıklar verilebilir (Akyel, 2005).

Felaket kavramı, bir milletin, bir topluluğun, bir kişinin, yıkıma uğraması ve buna sebep olan olay veya olayların tamamı şeklinde ifade edilmektedir. İşletmeler için de aynı durum söz konusudur. Felaketler, krizlerin en büyüğü olarak ifade edilebilir. Krizin yaşandığı durumda işletmenin varlığını devam ettirebilmesi tehlikeye girerken, felaket anında işletmenin varlığını devam ettirme imkan olmayabilir. Felaketler, engellenmesi imkansız krizlerdir (Kaya, 2009: 5). Özellikle doğal felaketler ve bunların yarattığı sonuçlar çok önemlidir.

Felaketler, gerçekleşmesi umulmayan, zamanlamaları, uyarı ve önleme sistemlerini etkisiz hale getirdiklerinden işletmeler açısından çok önemli bir risk faktörü haline gelmektedir (Meydan, 2015: 52).

2.2.4. Kriz ve Acil Durum

Acil durumlar, her yıl işletmelerde gerek can kaybı ve gerekse maddi kayıplara yol açmaktadır. Ancak bunun önüne geçilebilir. İşletmeler böylesi durumlara hazırlıklı ise, hasar ve yaralanma ya da can kayıpları engellenebilir, etkileri azaltılabilir ve işletmeler normal hayatlarına daha hızlı geri dönebilir (Acil Durumlar Yönetim Rehberi, 2019).

İngilizce'deki "emergency" kelimesinin karşılığı olarak, aciliyet gerektiren bütün olay ve durumları karşılayacak biçimde ifade edilen "acil durum" ve "acil durum yönetimi" biçimlerinde kullanılmaktadır. Devamlılığı olmayan, zaman bakımından sınırlı, ortaya çıktığı anda derhal tepki verilmesi gereken, acil durumu gerektiren olaylar kaybolduğu zaman sona eren bir hal ve yönetim biçimidir (Filiz, 2007: 19).

2.3. Krizin Nedenleri

Günümüz dünyasında, işletmeler arası rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Pazar koşullarında başarılı olan şirketler avantaj sağlarken başarısız şirketler için büyük bir kaos ortamı meydana gelmektedir. İşletmeler buldukları piyasa ve çevre koşullarından soyutlanamazlar. Soyutlanamadıkları bu ortam faktörleri ise iç çevre ve dış çevredir (Dinçer, 2006: 385).

2.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olabilecek; bombalama, kaçırılma, suikast, terrorist eylemler gibi işletme çalışanlarının başına gelebilecek trajik durumlar, toplumsal, ekonomik, doğal şartlarla birlikte uluslararası rekabet işletmenin kriz yaşamasına sebep olabilecek çevresel faktörlerdendir (Andriole, 1985: 260).

Deprem, sel, toprak kayması, gibi doğal felaketler işletmenin denetimi dışında gelişir. İşletmelerin büyük oranda etkilendiği ve zarara uğradığı bu etmenler krize ortam hazırlamaktadır. Diğer bir deyişle ani ve beklenmedik anlarda çıkan bu felaketler kontrol altına alınamayacak ya da önlenemeyecek türden krizlerdir. 1999 yılında yaşanan depremden sonra işletmeler, ülkede felaketin getirdiği kargaşadan dolayı, depremde hasar görmediği halde genel krizden olumsuz etkilenmişlerdir. Meydana gelen sel felaketleriyle

tarımsal alanlar zarar görmekte üreticinin ürünleri ya da işyerleri maddi hasara maruz kalıp krize doğru sürüklenmektedirler (Demir, 2008: 12).

Bu bağlamda dış çevre faktörleri arasında toplumsal, ekonomik, teknolojik, Uluslararası Çevre Koşullarında Meydana Gelen Değişiklikler, siyasal, hukuksal faktörler bulunmaktadır.

2.3.1.1. Toplumsal faktörler

Toplumun değer yargılarının değişmesi, sosyal karışıklık ve huzursuzlukların oluşması müşterilerin ilgisinin azalmasına ve krize neden olabilir. İnsanların değer yargılarındaki farklılaşma, toplumsal ve kültürel bazı sorunlar işletmelerin krize sürüklenmesinin sebeplerindendir (Vergiliel-Tüz, 1996: 6).

Toplumsal faktörlerde teknolojik faktörler gibi olmasa da gözle görülür şekilde değişim meydana gelmektedir. İşletmenin sahip olduğu değer yargıları örgüt amaçlarının belirleyicileridir. Bu tutumlar ve değerler çerçevesinde meydana gelen farklılaşma toplumun yaşam biçimine göre çeşitli üretilen mal ve hizmetlerin taleplerinde değişikliğe sebep olmaktadır (Haşit, 2000: 24).

2.3.1.2. Ekonomik faktörler

Belirsizlik ve dalgalanmalar ekonomik faaliyetleri büyük oranda etkiler. Kısa vadede istikrarsızlığın etkisi az olabilir ancak uzun dönemli derinden etkileyen negatif değişiklikler krize sebebiyet vermektedir (Parasız, 1996: 39).

İşletmeleri yakından etkileyecek etmenlerden bazıları şunlardır; ülkedeki ekonomik koşulların ülke ekonomisine mali katkısı ve iş şartlarına verdiği yön, arz talep durumu, pazarlama, talepteki büyük çaplı değişimler, Gayri Safi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir düzeyi, işletmelerin etkilendiği etmenlerdendir. Kayda değer şekilde uluslararası pazarlarda boy gösteren işletmeler dış çevre bakımından farklı ortamlarda bulunurlar (Vergiliel-Tüz, 1996: 6).

2.3.1.3. Teknolojik faktörler

Krizin ortaya çıkmasında teknolojideki değişimlerin hızı, bu değişimlere adapte süreci ve teknolojiye olan bağımlılık oranı önemli derecede etkilidir. Bu durumda teknolojik başarısızlıklar da kimi zaman krize sebebiyet vermektedir (Tesei vd., 2006: 6).

2.3.1.4. Uluslararası çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler

Günümüz ekonomik sisteminde, özellikle çok uluslu işletmeler bakımından önemli olan uluslararası çevre şartları, küçük işletmelerde etki yaratabilecek bir unsur haline gelmiştir. (Haşit, 2000: 26).

2.3.1.5. Hukuksal ve siyasi faktörler

Dış çevre faktörlerine hukuk ve siyasi faktörler de eklenebilir. Bu alanlarda yaşanan her türlü değişim birçok alanda işletmeleri olumlu veya olumsuz etki altında bırakabilir. Yasama organı toplumsal olgularla ilgili bir karar aldığı anda işletmeler şartsız uymak zorundadır. Hukuksal anlamda yaşanan değişimlere uyum sağlayamayan ve gerisinde kalan işletmelerin krizle karşılaşma ihtimalleri oldukça yüksektir. Birçok anlamda birbirinden farklı olsalar da, belirli kanunlar, tüzük ve yönetmeliklerle bir düzen içinde işletmeler işleyişlerini gerçekleştirirler. Hukuksal alanda yapılan her türlü değişim işletmeler bakımından bağlayıcı olduğu için yürüttükleri çalışmaları bu değişime göre düzenlemeleri gerekmekte, işletme bunu başaramaz ise kriz ile karşılaşma ihtimali artmaktadır (Pira ve Sohodol, 2004: 38).

2.3.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerde yaşanan krizin meydana gelmesindeki bir diğer faktör de işletmenin iç yapısından kaynaklı olanlardır. Özellikle de, işletme içi kaynakları bakımından güçlü olan işletmeler, dış çevrede meydana gelen değişimlere çok daha rahat uyum sağlar ve krizlerden korunabilmede çok daha başarılıdır.

Globalleşen dünyanın rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin tek amacı kar olmaktan çıkmıştır. Kar amacının yanında çevrebilimsel, ahlaki, politik ve sosyal problemlerle başa çıkmanın ve işletmenin içerisindeki yapıyı çevreye adapte etmeye çalışan faaliyetlerinin de işletmelerin sorumluluk olarak algıladıkları kavramlar arasına dahil olduğu görülmektedir (Haşit, 2000: 145).

2.3.2.1. Yönetmel faktörler

İşletmeler krizle karşılaştıklarında çeşitli yönetmel faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar.

İşletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarında, hatta krize yakalanmalarında etkisi olan yönetmel faktörleri aşağıdaki biçimde açıklanabilir (Demir, 2008: 16):

- Yöneticilerin vizyon sahibi olamamaları, tahmin ve tecrübe eksikliği, analitik düşünmede ve öngöründe yetersizlik nedeniyle sinyalleri geç almaları,
- İşletmede karşı karşıya kalınan yeni sorunların eski sorunlarla farklı olduğu anlaşılmadan, eski, basit veya sıradan çözümlerle sorunları gidermeye çalışmaları,
- Çalışanlarına kriz konusunda yeterli motivasyonu sağlamadan, çalışanların krize birdenbire ve hazırlıksız yakalanmalarına neden olmaları (Nelson, 1999: 93),
- İşletme yöneticisinin kişilik bakımından gelişime kapalı olması ve bu durumun aldığı kararlarda ve yönetim şeklinde değişim ve gelişime uyum sağlayamaması,
- Yöneticilerin “günü kurtarmaya” odaklanması ve gelecek ile ilgili plan yapamaması
- Yöneticilerin “takım çalışması” konusunda çalışanlarını organize etmede başarılı olamaması.

2.3.2.2. Örgütsel sorunlar

Bir işletmenin örgüt yapısında; daha önceden yapılan hataları tecrübe edip özenli hareket etme, yeterli çalışma, doğru iletişim, doğru verim, ekip ruhu, vaktinde ve doğru karar verme yer almaktadır. Ayrıca işletmede tam ve kontrollü denetimin var olması, çalışanların ise tam olarak odaklanması ve iş yüklerinin yok denecek kadar az olması, rahat ve huzurlu bir iş ortamına sahip olmaları ve işlerini profesyonellikle yapıyor olmaları da gerekmektedir. Bunlardan yalnızca bir tanesi bile eksik olsa işletme için tehlike çanları çalabilir ancak her yaşanan tehlike kriz demek değildir.

Örgütsel sorunlar çeşitli biçimlerde sıralabilmektedir. Genel olarak ilgili literatürde bu sorunların açıklanmasında İşletmenin Yaşam Safhası kavramını kullanmaktadırlar. Bir işletmenin yaşam evresi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. İşletmelerin büyüme dönemlerinde önlem alınmadan belli bir sınırın aşılması, yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı gibi konularda çatışmalar yaşanmasına neden olarak örgüt dengesini bozucu yönde özellik gösterir. Ayrıca işletmenin pazardaki talepten çok daha yüksek hızda bir büyüme göstermesi de kriz sebeplerinden biridir (Potter, 1991: 27). İşletmedeki satışların ve karlarının düşüş gösterdiği gerileme dönemleri de krize uygun bir zemin oluşturur (Vergiliel-Tüz, 1996: 8). İşletmenin yaşam evresini bir canlının yaşam döngüsü ile benzetmek yanlış olmaz. Çünkü her işletme; organik yaşam döngüsüne göre büyür, gelişir ve bazen de ölür. İşletme, işletmeyi kuranların vizyonu ile ortaya çıkar, çocukluk dönemi yaşar, gençlik ve büyüme evrelerinde çeşitli sıkıntılar yaşar ve daha sonra da yetişkin olur. En sonunda ise yaşlılık dönemi gelir. Bir işletmenin

stratejik hedefi, yetişkin dönemine ulaşmak ve devamlılığını orada sürdürebilmektir (Doğan, Marangoz ve Topyan, 2003: 106). Bu dönemdeki en önemli faktörlerden biri esneklik sağlayabilmektir. Bir diğer önemli olan faktör ise kontrolün balans durumunu koruyabilmesidir. Bu sayede değişimle karşılaşıldığında; şirketin krizle yüzleşmeden değişimini gerçekleştirmesi mümkün olacaktır.

2.4. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi kavramı ifade edilirken literatürde çok fazla tanımla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekildedir:

Kriz yönetimi, işletmenin herhangi bir kriz durumundaki zararının an az düzeye indirgenmesinin sağlanması ve kriz sürecinin mümkün olduğunca kontrol altında tutulmasını olanaklı kılması bakımından önemli bir işletme fonksiyonu biçiminde değerlendirilmektedir (Mitroff, Shrivastava ve Udwadia, 1987: 285). Ayrıca kriz yönetimi sürecinde, krizden kazanılacak fırsatlardan da faydalanabilmesine yönelik faaliyetlere yer verilmesi de önemli görülmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 63).

Bir başka tanımlamaya göre ise kriz yönetimi kavramı; işletmelerin krizle alakalı sinyalleri daha öncesinden saptayabilmeleri ve bu sinyalleri değerlendirebilmelerini mümkün kılan ve krizle yüz yüze gelindiğinde, kriz sürecini minimum zararlarla atlatılabilmeleri için almaları gereken önlemlere ve bu önlemlere yönelik uygulamalara uygun biçimde gelişen faaliyetlerin yer aldığı süreç şeklinde dile getirilmektedir (Haşit, 2000: 64).

Kriz yönetimi; işletme yöneticilerinin ihtimal dahilinde olan tehlike ve tehditler karşısında hangi şekilde hareket edeceklerini, işletmenin temel amaç ve hedeflerinden uzaklaşmadan işletme amaçlarını bu tehlike ve tehditler karşısında hangi şekilde koruyacaklarını ve böylesi bir durumla karşılaşıldığında işletme ihtiyaçlarını en az maliyetle nasıl yönetebileceklerini anlatan bir süreç olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2000: 83).

Kriz yönetimi, işletmeler bakımından “krizin, işletme ve paydaşların üzerinde oluşturacağı zararı önlemek veya minimum düzeye indirmek için oluşturulmuş bir süreç” biçiminde açıklanmaktadır (Coombs, 2007: 3).

Kriz yönetimi, işletmelerin kriz sürecinde benliklerini kaybetmelerinin önlenmesi bakımından değer taşımaktadır. Bu doğrultuda kriz yönetimi ile krizin işletmenin tamamını negatif yönde etkilemesinin önüne geçilebilmekte ve işletmedeki iklimin bozulması önlenmektedir (Irvine, 1987: 3-4). Yine aynı biçimde kriz yönetimi ile krizlerin daha

önceden belirlenebilmesi, ne tür kriz ile karşı karşıya gelineceğinin sinyallerinin alınabilmesi, bu kriz şekline yönelik ona uygun tedbirler alınabilmesi, krizden yeni fırsatların elde edilmesi ve yeniden yapılanmanın minimum sürede sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 221).

Kriz yönetimi; “olması ihtimal kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini anlama konusunda gerekli duyarlılıkları yerine getirerek, işletmenin kriz yaşamasını engelleme ya da birdenbire meydana gelen kriz durumlarında, işletmeyi minimum maliyet ve minimum kayıpla krizden kurtarma süreci” biçiminde ifade edilmiştir (Tutar, 2011: 83).

2.4.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin kendine özel birçok özelliği vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

Kriz yönetimi, değişik kriz türlerine göre değişik kapsamlarda oluşturulması gereken süreç olma özelliği göstermektedir. Çünkü krizin her türü, işletmenin değişik tehlike ve tehlikelerle yüzyüze gelmesine neden olmaktadır. Bundan ötürü de işletme açısından maruz kalınan tehdit ve tehlikelere yönelik tedbirler alınması gerekmektedir (Kash ve Darling, 1998: 181).

Kriz yönetimi; işletme açısından komplike bir süreç olmanın yanı sıra, işletmenin bu süreçte yaratıcılığının, esnekliğinin, yeniliğe açık olmasının ve aniden ortaya çıkan durumlara uyum sağlama yeteneğinin geliştirildiği süreç olma özelliğine sahiptir (Haşit, 2000: 64).

Kriz yönetimi, belirli bir başlangıç ve bitiş açısından değerlendirilmemesi gereken ve sürekli bir biçimde yürütülmesi gereken faaliyetleri kapsayan bir süreçtir (Hale, Dulek ve Hale, 2005: 114).

Kriz yönetimi; devamlı iletişim, kontrol, maliyet, örgüt kültürü, planlama ve kompleks sistemlerin yönetilmesi gibi işletmeye ait işleyişlerin birbirleriyle bağlantılı olarak değerlendirilmesini gerekli kılan süreç olma özelliğine sahiptir (Hale, Dulek ve Hale, 2005: 115).

Kriz yönetimi sürecinde işletmenin başarı sahibi olması, genellikle yöneticilerin başarılarının bir kanıtı olması bakımından, yöneticilerin özgüven seviyelerinin artmasını sağladığı gibi moral ve motivasyonlarının da yükselmesini sağlamaktadır (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 179).

Kriz yönetimi, bu süreci yönetebilecek ve koordinasyonunu sağlayabilecek bir yönetim ekibinin meydana getirilmesini ve bu ekibin profesyonel açıdan eğitilmesini gerektiren süreç olma özelliğine sahiptir (Carmeli ve Schaubroeck, 2008: 180).

Kriz yönetimi farklı ve özel bir yönetim halidir. Kriz yönetiminin bazı özellikleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Mitroff vd., 1993: 49).

- Kriz yönetiminin esas amacı, krizleri daha öncesinden görüp farkedebilen, türlerini birbirinden ayırabilen, çeşitli önlemleri alabilen, birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en hızlı biçimde toparlanan işletmeleri meydana getirebilmektir.
- Karar verenlerin algılama yapıları kriz yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir. Krizleri etkisiz hale getirebilmekteki başarı, yöneticilerin krizleri nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişir. Eğer krizler yönetim açısından tehdit olarak algılanırlarsa önlenmeleri konusundaki başarı da o kadar artacaktır.
- Kriz yönetimi devamlıdır ve önceden tahmini yapılan krizlerle alakalı olarak hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir.
- Yapılan planlar, krizlerin türlerine uygun biçimde yapılmalıdır. Her krizin kendine has uyarı sinyalleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin önlenmesi için kullanılan stratejiler, karşılaşılan yeni bir krizde başarılı sağlamayabilir.
- Başarılı bir kriz yönetimi, yönetimin kendine olan güvenini güçlendirebilmektedir. Krizlerin üstesinden başarılı bir biçimde gelmiş olan yöneticiler görevlerini kaybetmeme ile birlikte kariyerlerinde de önemli bir başarıya da sahip olabilmektedirler.
- Bu süreç önemli, gerekli, zor ve komplike bir süreçtir. Krizlerin çözüme kavuşması uzun zaman alabilmektedir. Krizin çözümü için esnek, yaratıcı, objektif, cesur, grup çalışmasını seven, dinamik, yeniliğe açık, aniden meydana gelen durumlarda bile bilinmeyene ve olumsuz şartlara istekli olmak gerekmektedir.
- Krizlerin stratejik hedefleri de tehlikeye atmasından ötürü, kriz yönetimi stratejik yönetim konusu kapsamına girmektedir.
- Kriz yönetim ekiplerine, fiziksel ve ruhsal eğitim imkanı sağlanmalıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları incelendi. Şimdi ise çalışmanın odak noktası oluşturan KOBİ'ler geçiş yapılacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ'ler tanıtıldıktan sonra, Kazakistan konumuz bakımından ele alınacaktır.



3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETME KAVRAMI

Çalışmanın ikinci bölümünde Küçük ve Orta Ölçekli İşletme(KOBİ) kavramı ve özellikleri incelendikten sonra, Kazakistan'daki ekonomik durum, KOBİ'lere yönelik çalışmaları, sorunları konu edilecektir.

3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Kavramı ve Özellikleri

Günümüzde, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ekonomi içinde oldukça önemli bir konumdadır ve ekonomi içinde çeşitli işlevlere sahip olmuştur. Bu işlevlerin en temelinde ise gelir dağılımında katkı sağlamış olmaları yer almaktadır. Çünkü KOBİ olarak adlandırılan bu işletmeler işgücü potansiyeli yaratarak refah düzeyini artırdıkları gibi gelir dağılımında da denge unsuru olmuşlardır. Ayrıca bu sayede de katma değer yaratıp ülke ekonomisinde vazgeçilmez işletmeler olarak görülmeye başlamışlardır (Diken, 1998: 46).

KOBİ'ler yukarıda da belirtildiği gibi bir takım özelliklere ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu özellik ve fonksiyonlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Öztürk, 2007: 45-46):

- KOBİ'ler ekonomik güç bağlamında diğer büyük işletmelere kıyasla zayıftırlar.
- KOBİ'ler ülke ekonomisi açısından, tedarik, finansman, pazarlama ve buna benzer işletmeye ait işlevlerin yerine getirilmesine destek olurlar.
- KOBİ'ler büyük işletmelerle kıyaslanacak olursa, onlara göre daha rahat hareket etmektedirler.
- KOBİ'lerin yetki bakımından devri düşüktür.
- KOBİ'lerin çalışma mantığı “adama uygun iş” biçimindedir.

Bir başka görüşe göre ise KOBİ'lerde bulunan bazı olumsuz yönler şu şekildedir (Balantekin, 2006: 37-38):

- KOBİ'ler kayıt dışı ekonomide yer almaktadırlar.
- KOBİ'ler uzmanlaşma konusunda geride kaldıklarından dolayı verimlilikleri düşüktür.
- KOBİ'ler toplam ihracat oranlarında düşük paya sahiptirler.
- KOBİ'ler devletin sağladığı prim ve teşviklerden yeterli seviyede faydalanamazlar.
- KOBİ'ler değişik bölgelerin kalkınmasında yardımcı olan, onlara destek sağlayan ve bölgeler arasında yaşanan farkları minimuma indirmeye çalışan işletmelerdir.
- KOBİ'ler finansal sorunlarla karşı karşıya gelme bakımından diğer işletmelere oranla daha yüksek bir yüzdeye sahiptirler.

- KOBİ'ler ürünlerini ancak sınırlı pazarlarda sunabilirler.

3.1.1. Türkiye ve Kazakistan Kobi Tanımlamalarının Karşılaştırılması

Küçük ve orta ölçekli işletme kavramı tanımı daha çok ekonomik bir nitelik üzerinden değerlendirilmekte ve ilgili ülkelerin ekonomik sistemlerine göre farklılık arz etmektedir. Genel olarak bu farklılık küçük ve orta ölçekli işletme kavramının tanımlanma kriterlerinde ortaya çıkmaktadır (Dandybayev, 2008: 3). Birçok ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan küçük ve orta ölçekli işletmeler literatür açısından genel kabul görmüş bir tanıma sahip değildir. Ülkelerdeki teknolojik ve sosyo-ekonomik koşullar bu tanımlamayı zorlamaktadır. Fakat buna rağmen ülkeler belirli kriterler çerçevesinde bu tanımlama süreçlerini yapmaya çalışmaktadırlar (Akay & Çakır, 2009: 10). Bu açıdan Türkiye ve Kazakistan'ında farklı tanımlar varlığını sürdürmektedir.

Türkiye'de birçok kurum ve kuruluşlar kendisine has bir KOBİ tanımı yapmaktadır. Genel olarak KOBİ tanımlarındaki farklılık uygulama kısmında meydana gelmektedir. Uygulama kısmında meydana gelen farklılıklar üç ana başlık altında toplanabilir:

- KOBİ'lere özel tahsis edilen teşvik ve desteklerinden bir kısım KOBİ faydalanırken, bir kısım KOBİ ise bu teşvik ve desteklerden yararlanmamaktadır.
- Kredi veren kuruluşlar uygulamada farklı düzenleme yaptığından aynı şekilde bir kısım KOBİ bu haklardan destek alırken, bir kısım KOBİ ise haklardan mahrum kalmaktadır.
- Bazı KOBİ tanımlarında, sadece "imalat sanayi" işletmeleri kapsama girerken, diğer sektörlerdeki kuruluşlar devlet teşviklerinden faydalanmama durumu yüzleşebilmektedirler (Bayülken, 2017: 3).

Türkiye'deki KOBİ tanımı 24.06.2018 tarihli Resmi Gazete'de 2018/11828 Karar yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile yapılmaktadır. Bu bağlamda yönetmeliğe göre tanımlar şu şekildedir:

- a) Küçük işletme: Elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- b) Orta büyüklükteki işletme: İki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan

işletmelerdir (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2019).

Kazakistan için KOBİ tanımı ve standartları genel olarak “Kazakistan Cumhuriyeti Girişimciler Kanunu’na göre şekillenmektedir. İlgili kanunun 24 maddesinde gerekli tanımlamalar yapılmaktadır:

- a) Küçük işletme: Yüz kişiye kadar çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri on milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- b) Orta işletme: iki yüz elli kişiye kadar çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri yüz on milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (Subyektı Malogo, Srednego i Krupnogo Predprinimatelstva v RK)

Yapılan tanım ve standartlara yönelik bazı noktalara değinilmesi gerekmektedir. Birçok ülkenin KOBİ tanımı ve KOBİ standartları ülkenin ekonomik ve diğer şartlara göre değişiklik arz etmektedir. Bu nedenle yukarıda ele alınan tanım ve standartlarda ilerleyen yıllarda güncelliğini kaybetme özelliğine sahiptir.

3.2. Kobilerin Avantajları ve Dezavantajları

Günümüzde tüm dünyadaki KOBİ’lerin Avrupa Birliği Ülkeleri içerisindeki istihdam payı yaklaşık %99’dur. Bu durum aynı zamanda dünya geneli için de söylenebilir. Buradan da anlaşılmaktadır ki, KOBİ’lerin ekonomik konjonktür içindeki yeri azımsanmayacak derecededir.

3.2.1. KOBİ’lerin Avantajları

Yönetim açısından KOBİ’ler değerlendirildiğinde ise yönetimi büyük boy işletmelere oranla nispeten daha kolay işletmelerdir (Çetin, 1996: 42).

KOBİ’lerin denetleme mekanizmaları büyük işletmelere kıyasla çok daha kolay işler (Oktay ve Güney, 2002: 5).

KOBİ’ler dünya genelinde değerlendirildiğinde hammadde ve ara mal üretiminde destekte bulunan işletmelerdir. Depolama ve elde stok şeklinde ürün bulundurma maliyetleri açısından büyük işletmelere oranla maliyetleri daha düşük işletmelerdir (Erdoğan, 2008: 19-20).

KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerin içinde yer almak istemedikleri durumlarda dahi üretim yaparak ekonomiye katkı sağlamaktadırlar ve aynı zamanda çok çeşitli ürünlerin de piyasaya hızlı bir biçimde girmesini sağlarlar. Ayrıca KOBİ'lerin dağıtım kanallarının çok kısa olmasından dolayı satış giderleri de düşük olan işletmelerdir. KOBİ'ler kitlesel üretim yapmadıkları için müşteri için müşterilerin taleplerine ve onların hususi isteklerine daha hızlı yanıt verirler ayrıca KOBİ'ler hızlı yatırım yapma imkanı da sunarlar (Gökçe, 2008: 67-68).

KOBİ'lerin üretim kapasiteleri küçük boyutlarda olduğundan, büyük çaplı işletmelere göre talepte yaşanacak değişimlere karşı esneklikleri daha yüksektir (Emir, Sevim ve Arslantürk, 2012: 125).

Bir başka kaynakta KOBİ'lerin avantajları şu şekilde vurgulanmıştır:

- Eylemin bağımsızlığı – bu avantaj daha çok yönetim anlayışı ile alakalıdır. Buna göre bir yönetici hareket ve karar konusunda özgür bir şekilde adım atmaktadır.
- Daha esnek ve operasyonel çözümler olasılığı – bu avantajında yönetim konusu ile bağlantıları vardır. Küçük ölçekli işletmeler, büyük işletmelere kıyasla, pazar değişikliklerine hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermeyi ve beklenmeyen koşullara kolayca adapte olmayı mümkün kılan basit bir yönetim anlayışına sahiptir.
- Yerel koşullara adaptasyon – bu avantaja göre küçük bir girişimci, yerel pazarın isteklerini, tercihlerini, geleneklerini, alışkanlıklarını ve diğer özelliklerini inceleme konusunda daha uygun bir yapıya sahiptir.
- Küçük işletmeler için güçlü sempati – bu avantaja göre küçük işletmelere kamuoyunda büyük işletmelere nazaran daha fazla sempatiye sahiptir. Bu durum küçük işletmeler “Amerikan Rüyası” kavramına bağlı olmasıyla açıklanmaktadır.
- Düşük işletme giderleri – bu avantaja göre büyük işletmelere kıyasla, küçük firmalar bazı kalemlerde nispeten daha düşük maliyetler harcamaktadır.
- Hızlı maddi başarı sağlama şansı – bu avantaja göre KOBİ'lerde maddi başarı sağlama olasılığı daha yüksektir.
- Uzun vadeli faydalar – bu avantaja göre bir girişimci KOBİ'lere yatırım yaparak daha az risk taşımakta ve dolayısıyla belirli uzun vadeli fayda sağlama olasılığına sahiptir.
- Birkaç meslek bir arada götürme – bu avantaja göre bir girişimci aynı anda birkaç meslek icra etme olanağına sahip olabilmektedir.

- Belirli veya kişisel bir pazarda avantajlar - bu avantaja göre KOBİ'ler ilgili pazarlardan yapılarından kaynaklı olarak manevra yapma kabiliyetine sahiptir.
- Girişimci ruhunun korunması – bu avantaja göre KOBİ'ler bazı alanlarda olumlu yanlara sahip, bu nedenler bu durum bir girişimcinin ruhunu dinç tutmaktadır (Analiz Slabyih i Silnyih Storon Malogo i Srednego Predprinimatelstva, 2019).

Genel olarak KOBİ'lerin belirli avantajları bulunmaktadır ve bu avantajlar başta girişimcilerin olmak üzere birçok kişinin ilgisini çekmektedir.

3.2.2. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'ler profesyonel açıdan değerlendirildiklerinde yönetim açısından yoksun işletmelerdir. Bu yoksunluktan kaynaklı olarak da birçok sorun ortaya çıkmaktadır (Mucuk, 2000: 21).

Yukarıda bahsedilen bu sorun ve dezavantaj oluşturan durumlardan bazıları aşağıda verildiği gibidir (Erkan, 2008: 9-10):

- KOBİ'ler genellikle sermaye yeterliliği bakımından sıkıntı yaşayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler yer aldıkları konumun yetersizliğinden ötürü yüksek verim sağlanamayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler uzmanlaşmış finansman departmanından yoksun olduklarından ötürü finansman ile alakalı sorunlarla sık sık karşılaşmaktadırlar.
- KOBİ'lerde karar mekanizması işletme sahibi, işletme yöneticisi veya ortaklar olduğundan ötürü alt düzeyde yer alan personellerin karar alımlarında hiçbir etkileri yoktur.

Düzce (2007: 63-64) tarafından yapılan KOBİ'lerin dezavantajlarına ilişkin özellikler ise aşağıda verilmiştir:

- KOBİ'ler kurumsallaşmamış işletmeler olduklarından ötürü kurumsallaşmanın gerektirdiği birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar.
- KOBİ'ler birçok konuda eksik olduklarından dolayı sürekli desteklenme ihtiyacı hissederler.
- KOBİ'ler finansman kaynaklarını çeşitlendirme konusunda sorun yaşayan işletmelerdir.
- KOBİ'ler genellikle öz sermaye bakımından yetersizlik yaşayan kurumlardır.
- KOBİ'ler genellikle küçük çaplı aile işletmeleri olmalarından kaynaklı nepotizm sorunuyla sık sık karşılaşan ve ilerleme açısından önleri kapalı olan işletmelerdir.

Son olarak da başka bir bakış açısıyla dezavantajlara yer verilecek olursa, Çarıkçı, Titiz ve Eroğlu, (2002: 16-17) aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- KOBİ'ler kalifiye eleman çalıştırmakta zorlandıkları gibi bu elemanları ellerinde tutmaları da çok zordur.
- KOBİ'ler yasal düzenlemelerdeki eksikliklerden ötürü çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.
- KOBİ'lerin maliyetleri yüksek olduğundan ötürü ücretler kurumsal firmalara göre çok daha düşüktür.
- KOBİ'ler girmiş oldukları ihalelerde büyük şirketlere oranla şansları daha az olan işletmelerdir.

Baktığımızda, KOBİ'lerin birçok avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Fakat KOBİ'lerin sayıları çeşitli sebeplerden dolayı gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu durum KOBİ'lerin avantajlarının ön plana daha fazla çıktığını göstermektedir.

3.3. Kazakistan'daki Kobilerin Gelişimleri ve Durumları

Kazakistan'da KOBİ gelişimi iki aşamada incelenebilir. İlk aşama 1980'lerin sonu ve 1990'ların ortasını içerir. 1987 yılında kabul edilen "SSCB'deki vatandaşların bireysel iş faaliyetleriyle ilgili" ve "SSCB'de kooperatiflerle ilgili" iki yasa ile başlamıştır. 1987-1991 arası en verimli iş alanı dönemidir. "Kooperatiflerle ilgili" kanun bireysel, aile, grupların faaliyetleri için oldukça geniş imkanlar sağlamıştır. Kooperatifler, faaliyetleri kanunlaşarak belli haklar kazanmış ve KOBİ'lerin öncüsü olmuştur. Genellikle kooperatifler devlet bünyesinde oluşturulur ve kamuya ait mülkten istifade ederler. Kooperatif işletmeler ve kuruluşlar 1990 yılında 15 bin civarında çalışan sayısı ise 300 bini geçmiştir. Bunların %31,4 İnşaat, %12'sinden fazlası tüketim malları imalatı ve %11'i tarım sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmekteydi. Ülkenin mal ve hizmet hacminin %25'ten fazlasını üreten kooperatiflerdi (Muhamedjanov ve İsenov, 1996: 10).

Bununla birlikte KOBİ'lerin kurulması ve geliştirilmesi için özelleştirme programları kanunlar arasında yer almaktaydı. 1991 yılında "Devlet Mülkiyetinin Dağıtılması ve Özelleştirme" hususunda kanun yürürlüğe girmiştir. Asıl amaç, merkezi planlı bir ekonomi yerine piyasa ekonomisine geçiş, devlet mülkiyetinin dağıtılması ve şahısların kamu işletmelerine sahip olabilecek ortamı oluşturmaktır (Kolganov, 1999: 77)

Bu programın ilk aşamasını (1991-1992) ön görülen genel hatlarıyla şöyle sıralamak mümkündür. Hizmet ve ticari alanda bulunan işletmelerin satışı ve devlet mülkiyetini çalışanlara devretmek düşünülmüştür. İlave olarak orta ve büyük ölçekli işletmelerin kamu malı olmaktan çıkarılması kolektif, anonim şirketleri ve ortaklıklarının kurulması planlanmaktaydı.

Özelleştirmenin öncelikle kapsadığı alanlar düşük karlı, zarar eden veya hedefi olmayan şirketlerdir, iç borcun kapatılması için elden edilen gelir bütçe dışı fonların hesaplarına aktarılıp, özellikle ülkenin çeşitli bölgelerindeki sosyal-ekonomik gelişim programlarının desteklenmesi amaçlanmıştır.

İkinci aşama 1993-1996 arasını kapsamaktadır. İşçi sayısı ve bulunduğu sektöre göre 4 gruba ayrılmış ve buna bağlı olarak özelleştirme programı düzenlenmiştir (Ermakov, 1998: 7).

Küçük çaplı özelleştirme, 1991 yılında başlatılıp 1997 yılında sonlanmıştır. 200 civarında işçiye iş imkanı sağlayan ticari hizmet işletmelerinin satışı düşünülmüştür. Bu kapsamda 10 bin civarında perakende satış noktaları, yemekhaneler, hizmet işletmeleri; 9 bin civarında ulaşım araçları; 1394 eczane ve 993 benzin istasyonunun devlet hissesi satışa çıkarılmıştır. Toplu özelleştirme ise, 1993-1995 yılları arasında milli özelleştirme çerçevesinde başlatılmıştır. Vatandaşlara özelleştirme-yatırım kuponları verilmiş ve Özelleştirme Yatırım Fonu kurulmuştur. Ülke vatandaşlarına milli mülkiyetin belirli bir bölümü ücretsiz dağıtıldığı gibi 1997'de de Özelleştirme Yatırım Fonları da aynı şekilde vatandaşlara dağıtılmıştır (Kenjeguzin, 1997:93).

Özel proje kapsamındaki özelleştirme ile 1995 yılından itibaren "güven yönetimi" ismiyle çok büyük tesis ve fabrikaların yönetimindeki hak yabancı yatırımcılara verilmeye başlanmıştır. Yabancı yatırımcılara verilen bu işletmeler elektrik, petrol, gaz, iletişim gibi çok önemli bir yere sahip olan işletmelerdi. Arkasından 1997 yılında ülkedeki sanayi üretiminin %50'sini sağlayan ve değişik sanayi alanlarında bulunan 44 büyük işletmeyi de içerisine alan 24 anlaşma yürürlüğe girmişti. Bu anlaşmalar Belçika, İsviçre, Japonya, Güney Kore şirketleriyle yapılmıştı (Ermakov, 1998: 75).

Tarımsal alanda da özelleştirmeye giderek, tarım sektöründe performansın ve verimliliğin artırılması, ve rekabet ortamının meydana gelmesi amacıyla özelleştirmeye yöneltmiştir. Bu özelleştirme ise 1998 yılında son bulmuştur. Bu tarihe kadar devlet, tarım işletmeleri çalıştırmakta oldukları toprakları ve o toprakların mülkiyetini kolektiflerin üyeleri, emeklilik, sosyal-kültürel sektörlerdeki çalışanlar için paylara bölmüştür (TİKA, 1998: 25).

KOBİ'nin piyasa alt yapısının temel taşı oluşturduğunu, ekonomik büyümeyi sağlayan bir dünya tecrübesine sahiptir. KOBİ'ler konusu güncelleştirilmekte ve sektörel piyasa ekonomisinin oluşum ve gelişim sürecinin birleştirici unsurunu oluşturmaktadır. Küçük şirketlerin kurulması ve geliştirilmesi dünyada başka hiçbir ülkede bu kadar gündem konusu olmamıştır. Bunun sebebi uzun yıllar boyunca hep doğal yöntemlerle kurulmuş olmalarıdır. Kazakistan'da durum farklıdır çünkü ekonominin bu sektörü birkaç yılda kurulmaya çalışılmaktadır. Öncelikle devlet programları kamu ve özel sektörde sahip olunan hakları eşitlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmiştir (Zhuplenov, Gray, Kiesner ve Kozhahmetov, 2000: 1).

Kazakistan'da Sovyet Sosyalist Cumhuriyeti Birliği zamanında işletmelerin faaliyet özgürlüğü ile ilgili yasa, 11 Aralık 1990 tarihinde kabul edilmiş ve Kazakistan'daki özel işletmeler için bir zemin meydana getirilmiştir. Bu yasanın kabul edilmesi ile gelecekteki KOBİ'lerin başlangıcı yapılmış olup, KOBİ'lerin ekonomik reformlarının keskinleştirilmesindeki rolüne olan ilgi artmıştır. 8 Ağustos 1990 tarihindeki "KOBİ'ler oluşturma ve geliştirme ile ilgili" SSCB Bakanlar Kurulu Kararında, piyasa ekonomisine geçişte ekonomi yapısının revize edilmesini süratlendiren, istihdam yaratan, maliyetleri hızlı bir şekilde karşılayan ve gittikçe farklılaşan tüketici taleplerine minimum yanıt sağlayabilen KOBİ'lerin bir ağ oluşturmaları gerekliliği belirtilmektedir (Postanovleniye Soveta Alınan kararlara göre, KOBİ'ler tüm üretim, ticaret gibi alanlarda faaliyet gösterebileceklerdi. Alınan bir çok önlem neticesinde 1990'lı yılların başında KOBİ'lerin sayısı epeyce artmaya başlamıştı. Bu durumun nedeni ise, kooperatiflerin küçük işletmeler haline dönüşmesinden kaynaklanmaktaydı. Kazakistan Devlet İstatistik Kurumu'nun verilerine göre, 1990 yılının sonunda ülkedeki kayıtlı küçük işletmelerin sayısı 900'ü bulmuştu. 1992-1993 yıllarında küçük işletmelerin sayısı çok hızlı bir şekilde artmış ve daha sonra azalma eğilimine girmiştir. Bu dönemde en önemli durum devletin vergi politikası olmuştur. 1990'lı yılların başlarında üretimde bulunan küçük işletmeler için özellikli vergilendirme sistemi uygulanmıştır. Zamanla, verilen bu özellikli vergi sistemleri yavaş yavaş uygulamadan kaldırılmaya başlanmıştır. Bu durum da küçük işletmelerin faaliyetlerini ve sayılarını etkilemiştir. 1997 yılından itibaren devletin önlem alması, bu işletmelerin sayısının fazlaşmasına sebep olmuştur. 1997 yılı verilerine göre 1999 yılında faaliyet gösteren KOBİ sayısının 3.98 kat arttığı görülmüştür. Ülkenin bağımsızlığını ilan etmesinden bu zamana kadar aynı alanda pozitif sonuçlar elde edilmiştir. 1 Ocak 2004 tarihinde Kazakistan'da

130.779 adet KOBİ mevcut olup, bu rakam 1.01.2003'e göre % 11,8 artmıştır (Agenstvo ve Po, 2004: 175).

3.4. Kazakistan'da Son 5 Yılda Yaşanan Krizler ve Türk KOBİ'lerin Durumu

Kazakistan Sovyetler Birliği'nin yıkılışından sonra bağımsızlığını kazandı ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalıştı. Bu süre zarfında bir ülke için önemli bileşenlerden birisi olan – güçlü ekonomiyi inşa etmeyi denedi. Kazakistan bu yıllarda tek merkezli ekonomiden piyasa ekonomisine geçmekteydi. Bu bağlamda Kazakistan ilgili dönemde çeşitli krizlerle uğraşmaktaydı (Özdil ve Turdalieva, 2015: 841). Son yıllarda Orta Asya'nın bölgesel ekonomik krizi derinleştikçe, Kazak ekonomisi bozulmaya başladı ve Astana hükümetini krizin etkilerini azaltmak için tasarlanmış bir dizi adım atmaya yönlendirdi (Jardine, 2015). Bu bağlamda son yıllarda Kazakistan ekonomisi bu adımlardan dolayı önemli başarı sağladığını söyleyebiliriz.

Ekonomik durum açısından 1999-2014 yıllarında yaşanan iyileşme sayesinde yaşam ve istihdam koşulları iyi gitmeye başladı.. Bir yıl içerisinde gelişen işsizlik oranı 1999'da %13,5'tü, bu rakam 2015'te %5,2'ye kadar düşmüştü. Kazakistan'ın milli parası olan Tenge'nin iyileşen koşullara önemli bir katkı sağladı. Ayrıca Kazakistan, eski yıllardan bu yana yabancı yatırım konusunda önemli derecede yatırımcıyı ülkeye çekti. Yatırım oranı Orta Asya bölgesi genelinde yaklaşık olarak %80'di (Savaş, 2017: 9-11).

Yıllar	Yatırım Miktarı, milyon, tenge
2000	595,7
2001	943,4
2002	1100,0
2003	1327,9
2004	1703,7
2005	2421,0
2006	2824,5
2007	3392,1
2008	4210,9
2009	4585,3
2010	4653,5
2011	5010,2
2012	5473,2
2013	6072,7
2014	6591,5
2015	7024,7
2016	7762,3
2017	8770,6
2018	11130,2

Tablo 3.1. 2000-2018 yılları arasında Kazakistan'da yapılan yatırımlar

Kaynak: Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) Devletlerarası İstatistik Kurumu.

Kazakistan'ın yatırım bilançosu açısından önemli sonuçlar ortaya çıktığı söylenebilir. İlk olarak, 2000'li yıllardan 2018 yılına kadar yatırım miktarı sürekli artış gösterdiği görüyoruz. Bu durum olumlu anlamda kayda değer bir sonuç. Ayrıca bu durum Kazakistan'ın yaşanan ekonomik kriz döneminde yatırım açısından ileri ve uzun dönemli adımlar attığını söyleyebiliriz. Bizi ilgilendiren son dönemlere yorumlayacak olursak, 2014-2018 arasında yatırım konusunda yaşanan artış aynı şekilde göze çarpmaktadır. 2014 yılında yatırım miktarı 6591,5 milyon tenge iken, 2018 yılında bu rakam 11130,2 milyon tengeye kadar yükselmiştir. Neticede 2014 yılından 2018 yılına kadar yatırım miktarı yaklaşık 4538, 7 milyon tenge kadar artmıştır. Sonuç olarak yatırım konusunun Kazakistan ekonomisi açısından büyük önem arz ettiğinin altını çizebiliriz.

Özellikle 2000'li yıllardan sonra liberalleşme ve dışa açık politikalara önem vermektedir. Günümüzde zengin doğalgaz ve petrol yataklarına sahip olan ülke, dünya enerji piyasasının önemli ülkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bağımsızlıktan sonra başta ABD olmak üzere Avrupa ülkeleri ve Türkiye ile ilişkileri kuvvetlendirmeyi başarmıştır. Ticari ortak olarak da Rusya Federasyonunu da ihmal etmemiştir (Bulut, 2015: 57-58). Bu anlamda Türkiye'nin Kazakistan'la gelişen ekonomik ilişkiler gün geçtikçe canlılık kazanmaktadır. Karşılıklı yatırımla bu ilişkilerin önemli kısmını oluşturmaktadır. Bunun için konumuzu daha iyi anlamak adına Türkiye'nin Kazakistan yaptığı yatırım miktarına bakmakta yarar vardır.

Yıllar	Yatırım Miktarı, milyon, tenge
2005	79,09
2006	106,12
2007	347,59
2008	203,28
2009	124,43
2010	95,33
2011	127,10
2012	178,78
2013	271,34
2014	198,95
2015	79,88
2016	238,30
2017	256,74

Tablo 3.2. 2005-2018 Türkiye'nin Kazakistan'a yaptığı yatırımlar

Kaynak: Kak Turciya ispolzuet myagkuyu silu v Kazakhstane.

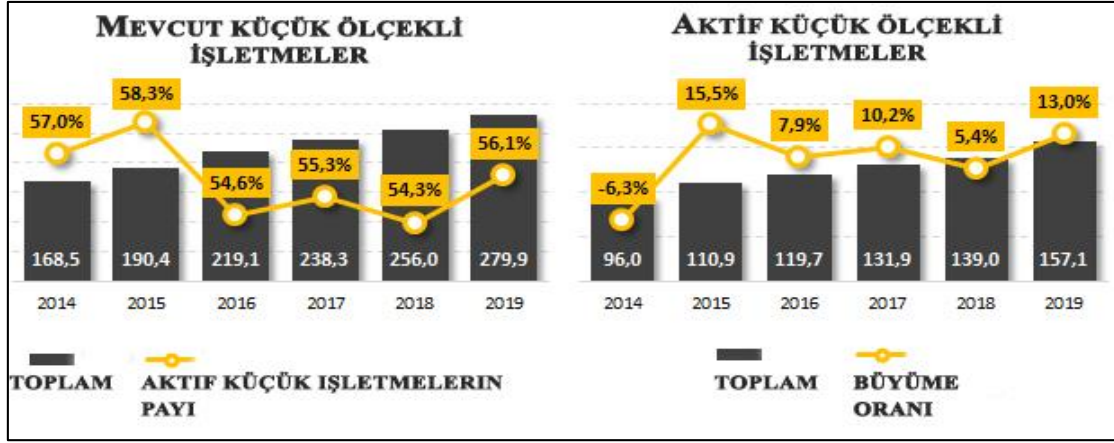
Bu tabloda Türkiye-Kazakistan ekonomik ilişkiler açısından kayda değer sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Genel olarak 2005-2017 yılları arasında Türkiye'nin Kazakistan'a yaptığı yatırım inişli çıkışlı bir seyir izlemiştir. Son yılları yorumlayacak olursak, 2014 –

2017 arasında önemli derecede artış yaşandığını gözlemleyebiliriz. 2014 yılında yatırım miktarı 198,95 milyon dolar iken, 2017 yılında yatırım miktarı 256,74 milyon dolar haline gelmişti. Bu bağlamda 2014 yıldan 2017 kadar yatırım miktarı 57,79 kadar yükselmiştir. Bu durum ikili ilişkiler açısından olumlu bir nitelik taşımaktadır.

Türkiye – Kazakistan arasındaki karşılıklı ticaret ve yatırımlara bakıldığında her geçen gün gelişmekte olduğu açık olarak görülmektedir. Kazakistan'daki yabancı şirket sayılarına bakıldığında Türkiye'nin üçüncü sırada yer almaktadır. Son yıllarda Türkiye'deki Kazakistanlı yatırımcıların sayısında da önemli artışların olduğu bilinmektedir. Türk müteahhitlerinin yurtdışında gerçekleştirdiği toplam projeler içinde Kazakistan dördüncü sırada yer almaktadır. Başkent Astana'nın inşaat projelerinin yüzde 70'i Türk şirketler tarafından hayata geçirilmektedir. Her iki ülkenin hayat tarzları, ihtiyaçlara cevap verme tarzı göz önüne alındığında; tarım, hayvancılık, gıda, tekstil, enerji, inşaat, otomotiv, mobilya, finans ve bankacılık sektörlerinin önem arz ettiği karşımıza çıkmaktadır (Bulut, 2015: 59).

Karşılıklı iki ülke ekonomik ilişkilerin şirketler üzerinden iyi bir şekilde geliştiği görülmektedir. Bu konuda KOBİ'ler önemli yere sahip ve Türkiye'nin Kazakistan'daki KOBİ'leri Kazakistan'da hatırı sayılır katkıda bulunmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişimi, herhangi bir ülkenin ekonomisinin temelidir. Gelişmiş küçük ve orta ölçekli bir işletme olmadan, devletlerin makroekonomik durumunun istikrarı hakkında konuşmak zordur. Kazakistan'da küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonominin en önemli sektörü olarak tespit edildi. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için kapsamlı destek her zaman bir devlet politikasının önceliği olmuştur (Musagulova ve Aubakirova, 2014). Bu durumu daha iyi anlamak için örneklerle destekler sağlamalıyız. Bu örneği Kazakistan'daki küçük işletmeler üzerinden vereceğiz.



Şekil 3.1. Kazakistan'daki küçük ölçekli işletmeler (2014-2019)

Kaynak: Maliy biznes v Kazahstane na podyeme,

Tabloyu incelediğimizde, önemli sonuçları elde edebiliyoruz. Genel olarak 2014-2019 yılları arasında Kazakistan'daki küçük işletmeler sayısının stabilite görünmektedir. 2019 yılında faaliyet gösteren küçük işletme sayısı, geçen yılın aynı dönemine göre% 9,3 artarak 279.9 bin oldu. Bunların% 56,1'i aktif işletmelerdir, bir yıl önce bu rakam% 54,3'tü (Maliy biznes v Kazahstane na podyeme, 2019).

Peki Türkiye'nin bu anlamda nasıldır? Bu soruya cevap vermek için yine bir tablo üzerinden analiz geliştirecez. Bu tabloda 2018 yılına ait veriler kullanılacaktır, bu durum ilgili konuyu anlamak için önemli katkı sağlayacaktır.

İşletme Özellikleri	Toplam	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli	Büyük Ölçekli
Yabancılarla Ortak	6691	6361	176	154
Türk Yabancılarla	405	389	9	7
%	6,05	6,12	5,11	4,55
100 % Yabancı	16427	15857	306	264
100 % Türk	1534	1466	44	24
%	9,34	9,25	14,38	9,09
Yabancılarla Ortak ve 100 % Yabancı	23118	22218	482	418
Yabancılarla Ortak ve 100 % Türk	1939	1855	53	31
%	8,39	8,35	11,00	7,42

Tablo 3.3. Türkiye'nin katılımıyla kazakistan'daki işletmeler sayısı

Kaynak: Kak Turciya ispolzuet myagkuyu silu v Kazahstane.

İlgili tabloya baktığımızda, çalıştığımız konu bakımında önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu tabloda farklı kategorilerde bilgiler verilmektedir, fakat bizi ilgilendiren bilgi bu tablonun belirli parçasını oluşturmaktadır. Bu tabloya göre, Türkiye'nin katılımıyla Kazakistan'daki KOBİ sayısı 398'yi bulmaktadır. Bunlardan 389'zu küçük işletme iken,

9'zunu orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ayrıca bu tabloda Türkiye'nin katılımıyla Kazakistan'aki büyük ölçekli işletme sayısının 7'dir. Bu durumdan ortaya çıkan önemli sonuç, Türkiye'nin Kazakistan'da daha çok küçük ölçekli işletmelere önem verdiği görülmektedir. Şimdi ise konunun tutarlılığı açısından, genel olarak Türk işletmelerin Kazakistan'daki bazı faaliyetlerine bakmakta fayda vardır.

Türk şirketlerinin faaliyet gösterdiği ve aktif olarak sermaye yatırımı yaptığı başlıca alanlar arasında altyapı, taşımacılık, telekomünikasyon, gıda, hafif ve ilaç sanayileri, inşaat malzemeleri üretimi, metalurji, petrol ve kimya sanayileri vardır.. Ayrıca, Türk girişimciler otellere, alışveriş merkezlerine, dağıtım ağlarına, otomotiv sektörüne, finans sektörüne ve eğitime büyük yatırım yapmaktadırlar. Türkiye'den gelen firmaların tecrübe ve teknolojileri Kazakistan uzmanlara başarıyla aktarılmakta ve bu işbirliği en çok inşaat sektörüne yansımaktadır. Türk firmalarının Kazakistan'da yürüttükleri inşaat ve müteahhitlik işlerinin maliyeti günümüzde 4 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir. Ayrıca günümüzde Türk inşaat ve müteahit şirketlerinin Kazakistan'da yaptığı önemli yapıtlar arasında Astana Uluslararası Havaalanı, Kazakistan Devlet Başkanı Parlamento binası, Regent Ankara ve Okan Intercontinental Astana otelleri, çocuk rehabilitasyon merkezi, ulusal müze, Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi, Astana'daki ikiz kuleler vb. gibi yapıtlar bulunmaktadır. Fakat Türk işadamlarının sıklıkla Kazakistan'da sorunlarla karşılaştıklarını dile getirmektedirler. Bu sorunlar arasında en sık duyulan Türkiye'den gelen işçilere getirilmesinde, iş ruhsatı, vizelerin, yabancı personel için oturma izinlerinin verilmesinde yaşanan bürokratik engellerdir. Bu bağlamda bu yaşanan sorunların ortadan kalkması Türk-Kazak ekonomik işbirliğinin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Konumuz bakımından KOBİ'lerinde iki ülke ekonomik ilişkilerinin oluşmasında hayati rol oynadığı söylenmektedir (Turtsiya i Kazakhstan – Dva Turkskih Kırılı Evraziyii, 2019).

Genel olarak baktığımızda, u aşamada küçük ve orta ölçekli işletmeler, ülke ekonomisinde dengeleyici bir role sahip değildir. KOBİ'ler küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemini belirleyen çeşitli krizleri ilk hisseden oldukları için, girişimciler resmi olmayan yöntemlerle sorunlara çözüm arıyorlar (Nurusheva, 2015: 8). Bireysel girişim dışında Kazakistan'da artık son yıllarda Kazakistan devlet düzeyinde çeşirli adımlar atılmaktadır. Bu bağlamda Türkiye-Kazakistan ekonomik ilişkiler uzun dönemde artacağı olumlu anlamda artacağı düşünülmektedir.



4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, Kazakistan'ın Almatı şehrinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli Türk işletmelerin krize hazır olma durumları ile kriz anında ve sonrasındaki stratejilerini ortaya çıkarmaktır. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, işletmelerin krize hazır olma durumları, kriz anları ve kriz sonrasındaki stratejileri tespit edilmiştir. Araştırmada söz konusu tespit doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler sistematige dökülmüş ve doğruluğu araştırılmıştır:

H₁: İşletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri ile işletme amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İşletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

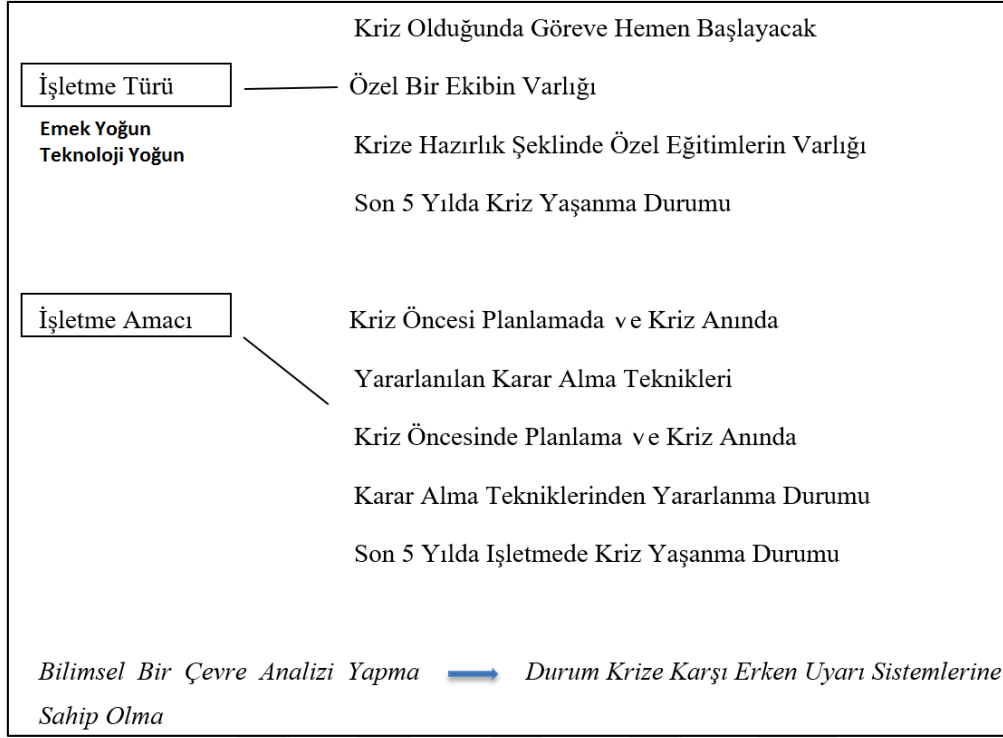
H₄: İşletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İşletmelerin kriz hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modellerinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konur. Bu çalışmada, kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı, işletmelerin kriz hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu, işletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri, işletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ve son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme amaçları arasındaki ilişkinin ortaya konması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir. Son olarak, İşletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasındaki ilişkinin ortaya konması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma kapsamında oluşturulan model

4.2. Verilerin Toplanması

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacı ile anket yöntemine başvurulmuş olup anket soruları yüz yüze anket tekniğinden yararlanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyadı bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Toplam 32 sorudan oluşan anket içerisinde üç bölüm yer almaktadır ve Kazakistan'ın Almatı şehrindeki bulunan Küçük ve Orta Ölçekli Türk İşletmelerin 274 çalışanına uygulandı. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur.

Birinci Bölüm: Kriz öncesi işletme yapısı

Birinci bölümde, işletmenin ana amacı, işletme türü, işletmede uygulanan planlama türü, kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberinin varlığı ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 14 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır.

İkinci Bölüm: Kriz anında işletme yönetimi

İkinci bölümde ise, son 5 yılda kriz yaşanma durumu, kriz yaşandı ise nedenleri, alınan önlemler, krizin olumlu ve olumsuz etkileri, kriz yönetim planının hazırlanıp hazırlanmadığı, kriz planının hazırlanmasında yer alan konular ve kriz döneminde uygulanan yöntem ile ilgili sorular yer almaktadır.

Üçüncü Bölüm: Kriz sonrası işletme yönetimi

Bu bölümde ise, kriz sonrası durum analizinin yapılıp yapılmadığı, kriz sonrası yapılanmaya gidilip gidilmediği, eğer kriz sonrası yapılanmaya gidildiyse ne tür bir yapılanmaya gidildiği ile ilgili sorular yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

	N	%
Yaşamını sürekli kılmak	25	9,1
İstikrar	49	17,9
Karlılık	79	28,8
İhtiyaç yaratmak	18	6,6
Tüketici tatmini	33	12,0
Büyüme	66	24,1
Yatırımlarda çeşitlilik	4	1,5
Toplam	274	100,0

Tablo 4.1. İşletmenizin ana amacı aşağıdakilerden hangisidir?

İşletmelerin amaçlarına yönelik dağılımlarda %9.1'inin yaşamını sürekli kılmak; %17.9'unun istikrar; %28.8'inin karlılık; %6.6'sının ihtiyaç yaratmak; %12'sinin tüketici tatmini; %24.1'inin büyüme ve %1.5'inin ise yatırımlarda çeşitlilik amacıyla faaliyette bulunduğu ortaya çıkmıştır.

	N	%
Teknoloji Yoğun	77	28,1
Emek Yoğun	197	71,9
Toplam	274	100,0

Tablo 4.2. İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?

İşletmelerin yapısına ilişkin dağılımlarda %28.1'inin teknoloji yoğunlukta, %71.9'unun ise emek yoğunlukta olduğu ortaya çıkmıştır.

	Cevaplar	
	N	%
Uzun Vadeli Planlama	165	43,9%
Kısa Vadeli Planlama	53	14,1%
Orta Vadeli Planlama	149	39,6%
Hiçbiri	9	2,4%
Toplam	376	100,0%

Tablo 4.3. Uygulanan planlama türleri

İşletmelerin uyguladıkları planlama türlerine yönelik dağılımlarda 165 kişi uzun vadeli planlama türlerini, 53 kişi kısa vadeli planlama türünü, 149 kişi orta vadeli planlama türünü ve 9 kişi ise hiçbir planlama türünü kullanmadığını dile getirmiştir.

	N	%
Evet	60	21,9
Hayır	214	78,1
Toplam	274	100,0

Tablo 4.4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz (el kitabı) var mı?

Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberinin varlığına ilişkin dağılımlarda %21.9'unun kriz rehberine sahip olduğu, %78.1'inin ise kriz rehberine sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

	N	%
Eylem Planı	7	2,6
Telefon Rehberi	29	10,6
Sloganlar	7	2,6
İletişim Planı	17	6,2
Toplam	60	21,9
Kriz rehberine sahip olmayanlar	214	78,1
Toplam	274	100,0

Tablo 4.5. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

Kriz rehberine sahip olanlardan 7 kişi bu rehberde eylem planı bilgisinin, 29 kişi telefon rehberinin, 7 kişi sloganların ve 17 kişi iletişim planının olduğunu ifade etmiştir.

	N	%
Evet	42	15,3
Hayır	232	84,7
Toplam	274	100,0

Tablo 4.6. Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?

İşletmelerin %15.3'ü kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmakta iken, %84.7'si ise yararlanmamaktadır.

	N	%
Beyin Fırtınası	24	8,8
Delphi Yöntemi	2	,7
Sezgilere Göre Karar Alma	13	4,7
Karar Ağacı	3	1,1
Toplam	42	15,3
Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmayanlar	232	84,7
Toplam	274	100,0

Tablo 4.7. Yararlanıldı ise aşağıdaki hangi tekniklerden yararlandınız?

Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlananlardan 24 kişi Beyin Fırtınası tekniğinden; 2 kişi Delphi Yönteminden; 13 kişi sezgilere göre karar alma tekniğinden ve 3 kişi karar ağacı tekniğinden yararlandığı ortaya çıkmıştır.

	N	%
Evet	197	71,9
Hayır	77	28,1
Toplam	274	100,0

Tablo 4.8. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?

İşletmelerin %71.9'unda kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel ekibinin olduğu, %28.1'inin ise ekibinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

	Cevaplar	
	N	%
Yöneticiler	92	40,0%
İşletme Sahipleri	105	45,7%
İşçiler	1	0,4%
Hepsi	32	13,9%
Toplam	230	100,0%

Tablo 4.9. Kriz anında hemen göreve başlayacak ekibin varlığı

Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel ekii bulunan işletmelerde 92 kişi bu ekibin içerisinde yöneticilerin, 105 kişi işletme sahiplerinin, 1 kişi işçilerin ve 32 kişi ise işletmedeki tüm kişilerin yer aldığını ifade etmiştir.

	N	%
Evet	54	19,7
Hayır	220	80,3
Toplam	274	100,0

Tablo 4.10. İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?

Katılımcıların %19.7'si işletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerin olduğunu, %80.3'ü ise bu tür bir özel eğitimin olmadığını dile getirmiştir.

	N	%
Anlatma	11	4,0
Psikolojik Eğitim	18	6,6
Toplantı	19	6,9
Uygulamalı Grup Eğitimi	2	,7
Senaryo Analizi	4	1,5
Toplam	54	19,7
Özel Eğitimi Olmayanlar	220	80,3
Toplam	274	100,0

Tablo 4.11. Hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

Özel eğitim var diyenlerden 11 kişi bu eğitimlerde anlatma yönteminin kullanıldığını, 18 kişi psikolojik eğitim yönteminin kullanıldığını, 19 kişi toplantı yönteminin kullanıldığını, 2 kişi uygulamalı grup eğitimi yönteminin kullanıldığını ve 4 kişi ise senaryo analizi yönteminin kullanıldığını ifade etmiştir.

	N	%
Yöneticiler	54	19,7

Tablo 4.12. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

Özel eğitim var diyenlerde bu eğitime 54 yöneticinin katıldığı ortaya çıkmıştır.

	N	%
Evet	118	43,1
Hayır	156	56,9
Toplam	274	100,0

Tablo 4.13. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?

İşletmelerin %43.1'inde bilimsel çevre analizi yapılmakta iken, %56.9'unda bilimsel bir çevre analizi yapılmamaktadır.

	N	%
Evet	154	56,2
Hayır	120	43,8
Toplam	274	100,0

Tablo 4.14. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

İşletmelerin %56.2'sinde krize karşı erken uyarı sistemleri mevcut iken %43.8'inde böyle bir sistem bulunmamaktadır.

	N	%
Evet	104	38,0
Hayır	170	62,0
Toplam	274	100,0

Tablo 4.15. Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?

İşletmelerin %38'i son 5 yıl içerisinde kriz yaşamış iken %62'si herhangi bir kriz yaşamamıştır.

	Cevaplar	
	N	%
Teknolojik Yetersiz	44	23.2%
Çevre Analizi Yetersizliği	41	21.6%
Yasal Değişiklikler	15	7.9%
Harcamaların Ve Tüketime Kısılması	5	2.6%
İhracat Teşviklerinin Yetersizliği	4	2.1%
Kredi Faiz Oranlarının Artması	7	3.7%
Yöneticilerin Yetersizliği	15	7.9%
Nakitle Çalışma Eğitimi	6	3.2%
Örgütsel Sorunlar	30	15.8%
Öz Kaynak Yetersizliği	11	5.8%
Kriz Öncesi Yeni Yatırımlar İçin Önemli Ölçüde Kredi Alınmış Olması	12	6.3%
Toplam	190	100.0%

Tablo 4.16. Kriz yaşanma nedenleri

Kriz yaşayanlardan 44 kişi teknolojik yetersizlik, 41 kişi çevre analizi yetersizliği, 15 kişi yasal değişiklikler, 5 kişi harcamaların ve tüketimin kısılması, 4 kişi ihracat teşviklerinin yetersizliği, 7 kişi kredi faiz oranlarının artması, 15 kişi yöneticilerin yetersizliği, 6 kişi nakitle çalışma eğitimi, 30 kişi örgütsel sorunlar, 11 kişi öz kaynak yetersizliği ve 12 kişi ise kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olmasının kriz yaşama nedeni olduğunu belirtmiştir.

	Cevaplar	
	N	%
Varlıkları Azaltmak	12	10.9%
Örgütsel Değişikliklere Gitmek	21	19.1%
Yönetimi Değiştirmek	19	17.3%
Ürün Ve Pazar Değiştirmek	22	20.0%
Maliyeti Düşürmek	7	6.4%
Başka Şirket Satın Almak	1	0.9%
İlave Borçlanmak	1	0.9%
Yeni Yatırımlara Girmek	5	4.5%
Pazar Geliştirmek	4	3.6%
İşçi Çıkarmak	18	16.4%
Toplam	110	100.0%

Tablo 4.17. Alınan önlemler

Son 5 yıl içinde kriz yaşayanlarda 12 kişi krizden çıkış için varlıkları azaltma yoluna gittiği, 21 kişi örgütsel değişikliklere gittiği, 19 kişi yönetimi değiştirdiğini, 22 kişi ürün ve pazar değiştirdiğini, 7 kişi maliyeti düşürdüğünü, 1 kişi başka şirket satın aldığı, 1 kişi ilave borçlandığını, 5 kişi yeni yatırımlara girdiğini, 4 kişi pazar geliştirdiğini ve 18 kişi ise işçi çıkardığını dile getirmiştir.

	Cevaplar	
	N	%
Satışlar Düşer	56	29.8%
Örgüt İçi Gerilim Ve Çatışma Artar	15	8.0%
Yaratıcılık Düşer	18	9.6%
Dakika Maliyeti Ve Sabit Giderler Artar	6	3.2%
Kararların Etkinliği Bozulur	8	4.3%
Kalite Düşer	19	10.1%
Çalışanlarda İşten Çıkarılma Korkusuyla Motivasyon Kalmaz	6	3.2%
Yan Sanayinin Yükü Artar	10	5.3%
Finansal Sorunlar Olur	2	1.1%
Yatırımlar Yarım Kalır	19	10.1%
Atıl Kapasite Artar	6	3.2%
İşletme İmajı Zayıflar	1	0.5%
Kar Düşer	22	11.7%
Toplam	188	100.0%

Tablo 4.18. Krizin olumsuz etkileri

Son 5 yılda kriz yaşayanlarda 56 kişi krizin işletme üzerinde satışları düşürücü yönünde olumsuz etkisi olduğunu dile getirmiştir. Bu kısımda krizin olumsuzlukları olarak 15 kişi örgüt içi gerilim ve çatışmanın artması, 18 kişi yaratıcılığın düşmesi, 6 kişi dakika maliyeti ve sabit giderlerin artışı, 8 kişi kararların etkinliğinin bozulması, 19 kişi kalitenin düşmesi, 6 kişi çalışanlardan işten çıkarılma korkusuyla motivasyonun kalmayacağı, 10 kişi yan sanayinin yükünün artacağı, 2 kişi finansal sorunların olacağını, 19 kişi yatırımların yarım kalacağını, 6 kişi atıl kapasitenin artacağı, 1 kişi işletmenin imajının zayıflayacağı ve 22 kişi ise karın düşeceğini dile getirmiştir.

	Cevaplar	
	N	%
Kar Artar	47	27.3%
İhracat Artar	16	9.3%
Maliyetler Azalır	23	13.4%
Dış Çevreyle İletişim Kurulur	21	12.2%
Kalite Artar	16	9.3%
İşletme İçi Yakınlaşma Sağlanır	16	9.3%
ARGE'nin Önemi Artar	28	16.3%
Hiçbir Olumlu Etkisi Yoktur	5	2.9%
Toplam	172	100.0%

Tablo 4.19. Krizin olumlu etkileri

Son 5 yılda kriz yaşayanlardan 47 kişi bu krizin kar atışı, 16 kişi ihracat artışı, 23 kişi maliyetlerde azalma, 21 kişi dış çevreyle iletişimin kurulması, 16 kişi kalitenin artışı, 16 kişi işletme içi yakınlaşmanın artışı ve 28 kişi ise ARGE'nin öneminin artacağı yönünde katkı sağlayacağını dile getirmiştir.

	N	%
Evet	13	4.7
Hayır	91	33.2
Toplam	104	38.0
Son 5 yılda kriz yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100,0

Tablo 4.20. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?

Son 5 yılda kriz yaşayanlardan 13 kişi kriz yönetim planı hazırlamış iken 91 kişi ise kriz yönetim planı hazırlamamıştır.

	N	%
Krizin Yazılı Tanımlanması (En Kötü / En İyi Senaryo)	6	2.2
Krizle Baş Edebilmek İçin Strateji Ve Taktik Geliştirilmesi	2	0.7
Krizden Etkilenecek Kişilerin Ve Grupların Tanımlanması	4	1.5
Kriz İletişim Planı Hazırlanması	1	0.4
Toplam	13	4.7

Tablo 4.21. Cevabınız “evet” ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

Kriz yönetim planı hazırlayanlardan 6 kişi “krizin yazılı tanımlanması (en kötü/en iyi senaryo)”nın bu planda yer aldığını, 2 kişi Krizle Baş Edebilmek İçin Strateji Ve Taktik Geliştirilmesi, 4 kişi Krizden Etkilenecek Kişilerin Ve Grupların Tanımlanması ve 1 kişi ise Kriz İletişim Planı Hazırlanması ile ilgili konuların yer aldığını ifade etmiştir.

	N	%
İhracata yönelme	33	12.0
İthalata yönelme	19	6.9
Tedarikçi değiştirme	20	7.3
Başka alıcılara yönelme	22	7.7
Ürün çeşitlendirmesi	11	4.0
Toplam	104	38.0
Son 5 yılda kriz yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100.0

Tablo 4.22. Kriz döneminde aşağıdakilerden hangileri uygulandı?

Son 5 yıl içerisinde kriz yaşayanlardan 33 kişi ihracata yönelme, 19 kişi ithalata yönelme, 20 kişi tedarikçi değiştirme, 22 kişi başka alıcılara yönelme ve 11 kişi ise ürün çeşitlendirmesi yoluna gitmiştir.

	Cevaplar	
	N	%
İşten çıkarmak	74	40,9%
Emekliye ayırmak	1	0,6%
Askere göndermek	2	1,1%
Çalışma günlerini azaltmak	15	8,3%
Ücretli izin vermek	1	0,6%
Ücretsiz izin vermek	72	39,8%
Diğer işletmelerinizde görevlendirmek	16	8,8%
Toplam	181	100,0%

Tablo 4.23. Uygulanan personel politikaları

Son 5 yıl içerisinde kriz yaşayanlardan 74 kişi kriz anında işten çıkarmak, 1 kişi emekliye ayırmak, 2 kişi askere göndermek, 15 kişi çalışma günlerini azaltmak, 1 kişi ücretli izin vermek 72 kişi ücretsiz izin vermek ve 16 kişi diğer işletmelerde görevlendirmek yönünde personel politikalarında değişikliğe gittiğini ifade etmiştir.

	N	%
Evet	67	24.5
Hayır	37	13.5
Toplam	104	38.0
Son 5 Yılda Kriz Yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100.0

Tablo 4.24. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 67 kişi kriz anında yönetim tarzında değişiklik olduğunu, 37 kişi ise yönetim tarzında değişiklik olmadığını dile getirmiştir.

	N	%
Evet	51	18.6
Hayır	53	19.3
Toplam	104	38.0
Son 5 Yılda Kriz Yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100.0

Tablo 4.25. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 51 kişi kriz anında personelin moralini yüksek tutmak amacıyla çaba gösterildiğini, 53 kişi ise herhangi bir çaba gösterilmediğini dile getirmiştir.

	N	%
Evet	38	13.9
Hayır	66	24.1
Toplam	104	38.0
Son 5 Yılda Kriz Yaşamayanlar	177	62.0
Toplam	274	100.0

Tablo 4.26. Kriz anında acil bilgi merkezi kuruldu mu?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 38 kişi kriz anında acil bilgi merkezi kurulduğunu, 66 kişi ise acil bilgi merkezi kurulmadığını dile getirmiştir.

	N	%
Yöneticilerde Yaşandı	23	8.4
Yöneticilerde Yaşanmadı	7	2.6
Personelde Yaşandı	8	2.9
Personelde Yaşanmadı	17	6.2
Her İki Kesimde De Yaşandı	22	8.0
Her İki Kesimde De Yaşanmadı	27	9.9
Toplam	104	38.0
Son 5 Yılda Kriz Yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100.0

Tablo 4.27. Kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşandı mı?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 23 kişi kriz anında yöneticilerde panik durumu yaşandığını, 7 kişi yöneticilerde panik durumunun yaşanmadığını, 8 kişi personelde panik durumu yaşandığını 17 kişi personelde panik durumunun yaşanmadığını, 22 kişi her iki kesimde de panik durumunun yaşandığını ve son olarak 27 kişi her iki kesimde de panik durumu yaşanmadığını dile getirmiştir.

	N	%
Evet	104	26.6

Tablo 4.28. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerin tamamı kriz sonrası durum analizi yapıldığını dile getirmiştir.

	N	%
Faaliyet Ölçeği Belirleme	75	16,8
Yeni Hedef Tayini	29	9,9
Toplam	104	26,6
Son 5 yılda kriz yaşamayanlar	170	73,4
Toplam	274	100,0

Tablo 4.29. Cevabınız “evet “ ise bu çerçevede ne tür işlemler yapıldı?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 75 kişi kriz sonrası durumda faaliyet ölçeği belirlediğini 29 kişi ise yeni hedef tayininde bulunduğunu dile getirmiştir.

	N	%
Evet	71	25.9
Hayır	33	12.0
Toplam	104	38.0
Son 5 yılda kriz yaşamayanlar	170	62.0
Toplam	274	100,0

Tablo 4.30. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?

Son 5 yılda kriz yaşandığını ifade edenlerden 71 kişi kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildiğini 33 kişi ise yeni yapılanmaya gidilmediğini dile getirmiştir.

	N	%
1	23	8.4
2	48	17.5
Toplam	71	25.9
Son 5 yılda kriz yaşamayanlar ve kriz sonrası yeniden yapılanmaya gitmeyenler	203	74.1
Toplam	274	100.0

Tablo 4.31. Cevabınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? Lütfen yazınız

		İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?		Toplam
		Teknoloji Yoğun	Emek Yoğun	
Uzun Vadeli Planlama	N	39	126	165
	%	23,6%	76,4%	
Kısa Vadeli Planlama	N	24	29	53
	%	45,3%	54,7%	
Orta Vadeli Planlama	N	40	109	149
	%	26,8%	73,2%	
Hiçbiri	N	1	8	9
	%	11,1%	88,9%	
Toplam	N	104	272	376

Tablo 4.32. İşletme türüne göre uygulanan planlama türü

İşletmelerin türüne göre uyguladıkları planlama türlerine yönelik dağılımlarda, uzun vadeli planlama uygulayan işletmelerin %23.6'sının teknoloji yoğunluklu, %76.4'ünün ise emek yoğunluklu olduğu ortaya çıkmıştır. Yine kısa vadeli planlama uygulayan işletmelerin %45.3'ünün teknoloji yoğunluklu, %54.7'sinin ise emek yoğunluklu olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında orta vadeli planlama uygulayan işletmelerin %26.8'inin teknoloji yoğunluklu, %73.2'sinin ise emek yoğunluklu olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak, hiçbir planlama türünün uygulanmadığını ifade edenlerin %11.1'inin teknoloji yoğunluklu, %88.9'unun ise emek yoğunluklu olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Soruların Yüzdelerinin Hesaplanıp Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında, oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde kategorik değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Ki-Kare test sonuçlarına yer verilmiştir.

H₁: İşletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri ile işletme amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır

		Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı?			Toplam
			EVET	HAYIR	
İşletmenizin ana amacı aşağıdakilerden hangisidir?	Yaşamını sürekli kılmak	N	6	19	25
		%	24,0%	76,0%	100,0%
	İstikrar	N	24	25	49
		%	49,0%	51,0%	100,0%
	Karlılık	N	7	72	79
		%	8,9%	91,1%	100,0%
	İhtiyaç yaratmak	N	1	17	18
		%	5,6%	94,4%	100,0%
	Tüketici tatmini	N	0	33	33
		%	0,0%	100,0%	100,0%
Büyüme	N	0	66	66	
	%	0,0%	100,0%	100,0%	
Yatırımlarda çeşitlilik	N	4	0	4	
	%	100,0%	0,0%	100,0%	
Toplam	N	42	232	274	
	%	15,3%	84,7%	100,0%	

$X^2= 88.089, p=.00$

Tablo 4.33. İşletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri ile işletme amaçları arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.33’den de anlaşılacağı üzere, işletmelerin amaçları ile Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre “yaşamını sürekli kılmak” amacı bulunan işletmelerin %24’ünün Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları, %76’sının Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“İstikrar” amacı bulunan işletmelerin %49’unun kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları, %51’inin kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“Karlılık” amacı bulunan işletmelerin %8.9’unun kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları, %91.1’inin kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“İhtiyaç yaratmak” amacı bulunan işletmelerin %5.6’sının kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları, %94.4’ünün kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“Tüketici tatmini” amacı bulunan işletmelerin tamamının kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“Büyüme” amacı bulunan işletmelerin tamamının kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır.

“Yatırımlarda çeşitlilik” amacı bulunan işletmelerin tamamının kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandıkları ortaya çıkmıştır.

H₂: Kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı?		Toplam
		EVET	HAYIR	
İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?	Teknoloji	N	51	77
	Yoğun	%	66,2%	100,0%
	Emek Yoğun	N	146	197
		%	74,1%	100,0%
Toplam		N	197	274
		%	71,9%	100,0%

$X^2= 1.700, p=.19$

Tablo 4.34. Kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.34’den de anlaşılacağı üzere, kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Teknoloji Yoğun işletmelerde kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekip olduğu %66,2 olarak belirlenmiş, %33,8’nde ise özel bir ekibin olmadığı görülmüş.

Emek Yoğun işletmelerde kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekip olduğu %74,1 olarak belirlenmiş, %25,9’nda ise özel bir ekibin olmadığı görülmüş.

H₃: İşletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?		Toplam	
		EVET	HAYIR		
İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapıyor mu?	EVET	N	13	105	118
		%	11,0%	89,0%	100,0%
	HAYIR	N	141	15	156
		%	90,4%	9,6%	100,0%
Toplam		N	154	120	274
		%	56,2%	43,8%	100,0%

$X^2= 171.926, p=.00$

Tablo 4.35. İşletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.35’den de anlaşılacağı üzere bilimsel bir çevre analizi yapma durumu ile kriz karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmede bilimsel bir çevre analizi yapılmaktadır diyenlerin %11’inin krize karşı uyarı sistemlerine sahip olduğu, %89’unun ise bu sisteme sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Yine işletmede bilimsel çevre analizi yapılmamaktadır diyenlerin %90.4’ünün krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olduğu, %9.6’sının ise bu sisteme sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

H4: İşletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		İşletmenin kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma teknikleri var mıdır?		Toplam	
		EVET	HAYIR		
İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?	Teknoloji Yoğun	N	7	70	77
		%	9,1%	90,9%	100,0%
	Emek Yoğun	N	35	162	197
		%	17,8%	82,2%	100,0%
Toplam		N	42	232	274
		%	15,3%	84,7%	100,0%

$X^2= 3.210, p=.07$

Tablo 4.36. İşletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ile işletme türü arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.36’dan da anlaşılacağı üzere, işletme türü ile kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Teknoloji Yoğun işletmelerin %9,1'inin Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma teknikleri var olduğu, %90,9'unun Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Emek Yoğun işletmelerin %17,8'inin Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma teknikleri var olduğu, %82,2'sinin Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

H₅: İşletmelerin kriz hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?		Toplam	
		EVET	HAYIR		
İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?	Teknoloji Yoğun	N	11	66	77
		%	14,3%	85,7%	100,0%
	Emek Yoğun	N	43	154	197
		%	21,8%	78,2%	100,0%
Toplam		N	54	220	274
		%	19,7%	80,3%	100,0%

$X^2= 1.990, p=.16$

Tablo 4.37. İşletmelerin krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu ile işletme türü arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.37'den de anlaşılacağı üzere, işletme türü ile krize hazırlık şeklinde özel eğitime sahip olma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Teknoloji Yoğun işletmelerin %14,3'ünün Krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin var olduğu görülmüştür, %85,7'sinin ise Krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Emek Yoğun işletmelerin %21,8'inin Krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin var olduğu görülmüştür, %78,2'sinin ise Krize hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

H₆: Son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?		Toplam	
		EVET	HAYIR		
İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?	Teknoloji	N	40	77	
	Yoğun	%	51,9%	100,0%	
	Emek Yoğun	N	64	197	
		%	32,5%	67,5%	100,0%
Toplam		N	104	274	
		%	38,0%	62,0%	100,0%

$X^2= 8.903; p=.00$

Tablo 4.38. Son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme türü arasındaki ilişkinin ki-kare (chi-square) sonuçları

Tablo 4.38'den de anlaşılacağı üzere, işletme türü ile son 5 yılda kriz yaşanma durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Buna göre teknoloji yoğun işletmelerin %51.9'u işletmede son 5 yılda kriz yaşadığını, %48.1'i ise kriz yaşanmadığını ifade etmiştir. Yine emek yoğun işletmelerin %32.5'i işletmede son 5 yılda kriz yaşadığını, %67.5'i ise kriz yaşanmadığını ifade etmiştir.

	Hipotez Sonucu
H ₁ : İşletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri ile işletme amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₃ : İşletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄ : İşletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

H ₅ : İşletmelerin kriz hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H ₆ : Son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Tablo 4.39. Hipotezlerin değerlendirilmesi



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kriz ve krizle bağlantılı kavramlarla ilgili literatürüne bakıldığında bir belirsizlik söz konusudur. Bugünlerde kriz kavramı sürekli olarak farklı disiplinlerde kullanılmaktadır. Bu alanlar arasında davranış bilimleri, tıp, psikoloji, siyaset bilimi, ekonomi, işletme alanları bulunmaktadır. Ne yazık ki 1929 Ekonomik Buhran'dan sonra bu kavram tanınmaya başlansa da, tanımlanma konusunda sıkıntılar meydana geldi. Kriz kavramının içerdiği belirsizlik bu durumun yaşanmasında temel neden olduğu vurgulanmaktadır. 1980'li yıllar kriz kavramı için büyük önem taşımakta, çünkü bu kavrama yönelik atıflar istenilen düzeyde olmasa da, bu yıllarda artmaya başladı. 1990'lı yıllardan başlayarak kriz kavramı dünyada ilgili literatüre adapte oldu ve bu kavram dolayısıyla istenilen öneme kavuştu. Kriz kavramı kamu ve özel sektörler alanına giriş yaptıktan sonra, işletmeler açısından daha fazla önemsendi. Bu anlamda olsun, tüm ölçekli işletmeler karşılaştıkları sorunlarda kriz ve kriz yönetimi kavramlarına başvurmaya başladı. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramlarını detaylı olarak ele alındı.

İlk olarak kavramsal olarak kriz kavramına değinilmiştir. Çalışmada bu kavramın çok farklı tanımlarına yer verildikten sonra, tüm tanımları birleştirilen ortak tanım çıkarılmaya çalışılmıştır. Buna göre kriz, ani bir gelişime sahip, hızlı bir şekilde ortaya çıkan, hazırlıksız karşılaşılan, önlenmesi zor ve yıkım gibi sonuçlara sebebiyet durumudur. Ayrıca kriz eğer olumlu değerlendirmeye tabi tutulursa fırsat sağlayacak bir nitelik taşıyabilir. Devamında kriz kavramının özellikleri ortaya konulduktan sonra, kavramın problem, çatışma, felaket, acil durum gibi benzer kavramlarla karşılaştırılması yapıldı. Daha sonra konu bağlamında krizin nedenleri sınıflandırma yapılarak, detaylı olarak incelendi. Bu sınıflandırma içinde dış çevre ve işletme içi faktörler ayrımı yapıldı. Dış çevre faktörleri içinde toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuksal, siyasal gibi faktörlere yer verildi. İşletme içi faktörler kısmında ise yönetsel ve örgütsel faktörler kapsama dahil edildi. Bu bağlamda ilgili çalışmada bu faktörlerin kriz kavramıyla olan ilişkisi incelendi.

Birinci bölümde kriz yönetimi aynı şekilde detaylı olarak ele alındı. Çalışmada kriz yönetimi kavramı ile ilgili birçok tanıma yer verildi. Genel olarak Okumuş'a (2003) göre kriz yönetimi; krizi ve nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı önlemler almayı içerir (Okumuş, 2003:

204). Devamında kriz yönetimi kavramının özellikleri alınarak, bu kavramla ilgili genel çerçeve çizilmeye çalışıldı.

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak KOBİ kavramı tanım ve özellikler açısından incelendi. Türkoğlu'na (2002) göre son yıllarda dünya ekonomileri bir taraftan küreselleşme sürecinde iken bir taraftan da yöreselleşme eğilimleri önem kazanmaya başladı ve bu nedenle bölgesel faaliyette bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ön plana çıkmıştır. Büyük firmalar ve ölçek ekonomisi 1930'lu yılların ortalarından 1980'li yılların ortalarına kadar nispeten yavaş ilerleyen dünyada başarılı olmuşlardır. Yüzyılın ilk yarısında, modern endüstrinin ulaştığı en yüksek düzey, ağırlıklı olarak çok büyük ölçekle özdeşleştirilmiştir ve tüm dünyada, hükümetlerin ağır sanayinin gelişmesini özendirilmesi bir moda haline gelmiştir. Ancak son yıllarda birçok ülkenin ekonomik politikaları, küçük şirketlerin daha yenilikçi olduğu ve büyük çapta istihdam yaratmaları şeklinde özetlenen bir biçimde şekillenmeye başladı. Daha büyük daha iyidir düşüncesinden, büyüğün etkisiz, yüksek maliyetli, bürokratik engellerin fazlaca yer aldığı ve yeterince esnek olmadığı ve daha geniş bir alanda daha küçük ve daha hızlı aktörlerin başarılı olacağı görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır (Türkoğlu, 2002:277). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) kavramı hemen hemen tüm ülkelerde kullanılan bir kavramdır. Kavramın ifade ettiği büyüklük; ekonomiye, sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, sektöre ve kullanılan üretim yöntemine bağlı olarak ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet edebilme kapasitesi, iç piyasada var olabilmek için taşınması gereken asgari nitelikler ve ülkelerin destek uygulamalarına tahsis edecekleri kaynakların büyüklüğü bu tanımların sınırlarının çizilmesinde belirleyici olan başlıca unsurlardır. Ülkeler, KOBİ'lerin ekonomiye olan katkılarını artırmak için çeşitli politika ve programları uygulamaya koymakta ve politika ve programların hedef kitlesini belirleyebilmek amacıyla da kendi KOBİ tanımlarını oluşturmaya çalışmaktadırlar (Cansız, 2008:3). Bu bağlamda görüldüğü gibi KOBİ'lerin tanımları konusunda bir karmaşa söz konusudur. KOBİ tanımı her devlet açısından farklılaşmaktadır. Türkiye dahil birçok devletin kendisine göre KOBİ tanımlaması bulunmaktadır.

Genel olarak çalışmanın ikinci bölümün başında KOBİ kavramının detaylı analizi ve açıklaması yapılmaya çalışılmıştır. Bu anlamda tanım ve özellikler dışında KOBİ'lerin avantaj ve dezavantajları ele alınmıştır. İkinci bölümün devamında Kazakistan'daki KOBİ'lerin gelişimleri, durumları ve sorunları incelenmiştir. Ayrıca bu kapsam içerisinde, özellikle son yıllarda Türk KOBİ'lerin yerine bakılmıştır. Kazakistan 1991 yılında Sovyetler

Birliği yıkılınca bağımsızlığını elde etti. Bu devlet o yıllardan bugüne kadar çok yönlü çerçevede gelişim göstermeye devam etti. KOBİ'ler konusu Kazakistan açısından büyük önem arz etmektedir, fakat sadece son yıllarda Kazakistan yaptığı uygulamalar ve çıkardığı bazı belgeler sayesinde onlara karşı olan önemini vurgulamaya çalıştı. Bu bağlamda Kazakistan açısından önemli konu olan dış yatırımlar sayesinde diğer ülkelerden gelen kişiler Kazakistan'nın hem KOBİ'ler gelişimine, hem de genel olarak ülkenin ekonomik gelişimine katkı vermişlerdir. Kazakistan'a yatırım ve KOBİ'ler konusunda büyük katkı sağlayan ülke Türkiye'dir (Kak Turciya ispolzuet myagkuyu silu v Kazakhstane). Özellikle son yıllarda Türkiye'deki işletmeciler ülkeye olan yatırımlarını iyi bir şekilde devam ettirmeye çalışmaktadır. 2014-2019 yılında gelişen sürede Türk KOBİ'lerin sayısı Kazakistan'da dengeli bir şekilde artmaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Bu KOBİ'ler Kazakistan'dan başta inşaat sektörü olmak üzere birçok alanda faaliyet göstermektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümü çalışmamızın en önemli kısmıdır. Bu kısım anketler üzerinden geliştirilen uygulama kısmıdır. Bu bölümde yapılan anketlere yer verilerek, çalışmanın ayrıntısı göz önüne getirildi. Ayrıca bu bölümde belirlen temel 6 soruya cevaplar aranmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda burada, Kazakistan'daki Türk KOBİ'lerin kriz ve kriz yönetimi ile olan ilişkisi ortaya çıkarılmaya denlenmiştir.

Çalışma boyunca ortaya konulan hipotezlere cevaplar aranmaya çalışıldı. Çalışmanın ilk hipotezi – “işletmelerin kriz öncesi planlamada ve kriz anında yararlandıkları karar alma teknikleri ile işletme amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “kabul” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi – “kriz olduğunda göreve hemen başlayacak özel bir ekibin varlığı ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “red” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi – “işletmelerin bilimsel bir çevre analizi yapma durumları ile krize karşı erken uyarı sistemlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “kabul” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi – “işletmelerde kriz öncesinde planlama ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “red” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi – “işletmelerin kriz hazırlık şeklinde özel eğitimlerinin olma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “red” olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın altıncı ve son hipotezi ise – “Son 5 yılda işletmede kriz yaşanma durumu ile işletme türü arasında anlamlı bir ilişki vardır” cümlesiydi. Bu bağlamda ilgili hipotezin cevap - “kabul” olarak belirlenmiştir.

Sonuç olarak baktığımızda, Kazakistan KOBİ’ler konusunda gün geçtikçe olumlu adımlar atmaya devam etmektedir. Yurtdışından yatırım yapan ve KOBİ’leri kuran işletmecilere yönelik çeşitli kolaylıklar sağlamıştır. Bu anlamda Türkiye Kazakistan’da KOBİ’ler konusunda yatırımları artıracığı ve ilgisinin devam edeceği görülmektedir. İlgili çalışmanın yapılması, son yıllarda başta Kazakistan olmak üzere, diğer yakın bölge ülkelerine yapılan yatırımlarda Türk şirketlere bir pusula niteliği taşıması planlanmıştır. Bu nedenler bu ve buna benzer çalışmaların artırılması büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışmanın ışık tutucu nitelik ve literatüre katkı bakımından kayda değer bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Agenstvo, R.K. and Po, S. (2004). *Sosialno-Ekonomiçeskoe Polojeniye Respubliki Kazakistan*. Almatı.
- Akay, H., ve Çakır, M. (2009, Sayı: 21.). 23 NO'lu Kazak Muhasebe Standardı: Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Raporlama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9-22.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelefrde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 53(2), 1-18.
- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespiti ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akyel, R. (2005). *Türkiye Kamu Yönetiminde Afet Yönetimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15-30.
- Andriole-Stephen, J. (1985). *Corporate Crisis Management*. Petrocelli Books: New Jersey.
- Aydemir, M. ve Demirci, M. K. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 65-81.
- Balantekin, B. E. (2006). *İhracatta KOBİ'lere sağlanan devlet destekleri ve KOBİ'lerin ihracatta karşılaştıkları sorunlar ve Kayseri'de bir anket uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- 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.
- Bayülken, Y. (2017). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri(KOBİ'ler)*. Ankara: TMMOB Makina Mühendisleri Odası.
- Boin, A. and Lagadec, P. (2000). Preparing fort he Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(4), 185-191.
- Bulut, R. (2015). Kazakistan-Türkiye Ekonomik İlişkileri. *Göller Bölgesi Aylık Hakemli Ekonomi ve Kültür Dergisi*, 56-59.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cansız, M. (2008). *Türkiye'de KOBİLER ve KOSGEB*. Ankara: DPT - Uzmanlık Tezi.
- Carmeli, A. ve Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis – preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41, 177 – 196.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication-Planning, Managing and Responding*. 2. Baskı. California: Sage Publications.
- Çarıklı, 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

- Çalık, T., Çalık, C., Sezgin F. (2019). *Yönetimde Problem Çözme Teknikleri*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik/Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*. İstanbul:Der Yayınları.
- Dandybayev, B. (2008). *Kazakistan Ekonomisinde KOBİ'ler ve Sorunları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, N. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Ankara: Mpm Yayınları.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23, 353 – 373.
- Diken, A. (1998). KOBİ'lerin ihracat sorununun çözümünde sektörel dış ticaret şirketlerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1 – 2), 39–53.
- Dinçer, Ö. (2006). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5.baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- 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.
- Düzce, Ç. (2007). *Türkiye'de KOBİ'lerin finansal sorunları ve alternatif finansman imkânları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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, 121 – 144.
- 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.
- Ermakov, V. (1998). *Kazakistan v Sovremennom Mire; Ekonomiko- Geograficheski Ocherk*. Almatı.
- Fınk, S. (1986). *Crisis Management Planning for The Inevitable*. Newyork: Amacom.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul; Alfa Yayınları.
- Gökçe, M. U. (2008). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansman sorunlarının çözümünde factoringden yararlanılması*. , Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hale, J. E., Dulek, R. E. ve Hale, D. P. (2005). Crisis response communication challenges. *Journal of Business Communication*, 42(2), 112 – 134.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Irvine, R. B. (1987). What's a crisis, anyway. *Midyear Special*, July, 1 – 4.

- İnternet: Analiz Slabyih i Silnyih Storon Malogo i Srednego Predprinimatelstva: (2019 06 30). https://studbooks.net/1885661/ekonomika/analiz_slabyh_silnyh_storon_malogo, Son Erişim Tarihi: 01.08.2019.
- İnternet: Acil Durumlar Yönetim Rehberi. (2019, 10 18). <https://detayquality.com/teknik/1>
- İnternet: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik <https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/>
- İnternet: Jardine, B. (13 07 2015.). Kazakhstan: Economic Crisis, State Companies, And The Nation's Image. Polucheno iz Radio Free Europe: <https://www.rferl.org/a/kazakhstan-economic-crisis/27125331.html>, Son Erişim Tarihi: 18.04.2019.
- İnternet: Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) Devletlerarası İstatistik Kurumu (20.07.2019). <http://www.cisstat.com/> , Son Erişim Tarihi: 18.04.2019.
- İnternet: Kak Turciya ispolzuet myagkuyu silu v Kazakshtane? (20 07 2019). <https://365info.kz/2018/07/kak-turtsiya-ispolzuet-myagkuyu-silu-v-kazahstane>, Son Erişim Tarihi: 18.04.2019.
- İnternet: Maliy bizness v Kazakhstane na podyeme (20 07 2019 г.). Polucheno iz <https://www.zakon.kz/4969260-malyy-biznes-v-kazahstane-na-podeme.html>, Son Erişim Tarihi: 19.04.2019.
- İnternet: Turtsiya i Kazakhstan – Dva Turkskih Krıla Evraziyii. (30 06 2019). <https://www.investkz.com/journals/46/165.html>, Son Erişim Tarihi: 12.07.2019.
- İnternet: Subyektı Malogo, Srednego i Krupnogo Predprinimatelstva v RK (2019 10 18). <https://tokadoka.com/bux/subekty-predprinimatelstva-v-rk-kazaxstane>
- Jimenez, D. (2001). When You Are The Headline:A Guide to Understanding Crisis Management. *Franchising World*, 33(3), 54.
- Kash, J. T. and 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*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. (2012, Cilt: 26, Sayı: 3-4). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 215-237.
- Kenjeguzin, M. (1997). *Reformironaniye Ekonomiki Kazakistana*. Almatı: Ekonomi Enstitüsü.
- Kolganov, M. (1999). Osobennosti predprinimatelstva v perehodnoi ekonomike. *Ekonomist*, 1.
- Meydan, M. (2015). *Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Afyon.
- Mitroff, I. (1996). Thinking about the Unthinkable. *Across the Board*, 4-21.
- Mitroff, I. (1993) From crisis prone to crisis prepared a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48–59.

- Mitroff, I., Shrivastava, P. and Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1(4), 283 – 292.
- Mucuk, İ. (2000). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muhamedjanov, B. and İsenov, M. (1996). Mali Biznes Trebuyet Uvajeniya. *Almatı: Ekonomika i Jizn*, 2.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-19.
- Musagulova, A. and Aubakirova, J. (2014). *Maliy i Sredniy biznes v Kazakhstane*. Vestnik Evraziyskoy yuridicheskoy akademiyi imeni D.A. Kunaeva.
- Nelson, B. (1999). *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Nurusheva, D. (2015). *Razvitie MSB v Kazakhstane: opit Atira*. Programma dlya molodih issledovateley v oblasti publichnoy politiki Fonda Soros-Kazakhstan, 1-27.
- Oktay, E. ve Güney, A. (2002). Türkiye’de KOBİ’lerin finansman sorunu ve çözüm önerileri. *21.Yüzyılda KOBİ’ler – Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Seozmpozyumu: 3 – 4 Ocak 2002*. KKTC: Doğu Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-2, 203-212.
- Özdıl, T. ve Turdalieva, A. (2015). Kazakistan Ekonomisinde Ekonomik Büyümenin Kaynakları: Girdi-Çıktı Analizi Yaklaşımıyla Bir İnceleme. *International Conference On Eurasian Economies*, 841-845.
- 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.
- Parasız, İ. (1996). *Kriz Ekonomisi*. 2.Baskı Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Pearson, M., Christine, C. and Judith, A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pira, A. and Sohodol, Ç. (2004). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. 1. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Potter, V. D. (1991). Success Under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times”, *California Management Review*, 33(2), 24-38.
- Savaş, D. (2017). Kazakistan Ülke Raporu. Bursa: Kfa Fuarcılık LTD. ŞTİ.
- Shrivastava, P. and Mitroff, I. Ian (1987). Strategic Management of Corporate Crises. *The Columbia Journal of World Business*, XXII, 1.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ)lerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler. *Suleyman Demirel Üniversitesi İBBF Dergisi*, 1, 277-300.

Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz. *International Conference on Eurasian Economies*, 691-700.

Vergiliel-Tüz, M. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Ekin Kitabevi Yayınları.

Vergiliel-Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Zhuplenov, A., Gray, A., Kiesner, W. and Kozhahmetov, A. (2000). *Kazakistan'daki Küçük İşletmeler*. Almatı.







EK-1. Anket İzni



Khassan Abdullayev <khassan.abdullayev@gmail.com>

Alıcı: hasan_ibrahim

İyi akşamlar Hocam, size gönderdiğim anket izin mailini size yönlendiriyorum.

Saygılarımla.

----- Forwarded message -----

From: ZEKAI OZTURK <zozturk@gazi.edu.tr>

Date: cp, 17 Okt 2018 r., 13:41

Subject: Re: Anket İzin

To: Khassan Abdullayev <khassan.abdullayev@gmail.com>

İyi günler Hasan. Öncelikle başarılar dilerim. Anketi tabii ki kullanabilirsin. Kolaylıklar diliyorum...

Kimden: "Khassan Abdullayev" <khassan.abdullayev@gmail.com>

Kime: zozturk@gazi.edu.tr

Gönderilenler: 17 Ekim Çarşamba 2018 10:40:04

Konu: Anket İzin

İyi günler, sn. Hocam ben Gazi Üniversitesi ,Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans öğrencisi Hasan Abdullayev.

"İşletmelerde Kriz Hakkında" anket'ile ilgili izin sizi rahatsız ediyorum. Sizde uygun görürseniz Hocam "İŞLETMELE ALMATI ŞEHRİNDEKİ TÜRK, KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN KRİZE HAZIR OLMA DURUMLARINA sizin uyguladığınız anketi kullanmak istiyorum. Teşekkür ederim.

Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim, Saygılarımla.

ANKET

Kriz; bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Bu çalışma Kazakistan'ın Almatı şehrindeki faaliyet gösteren Türk, küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize hazır olma durumları ile kriz anında ve sonrasındaki stratejilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Anket sonuçları Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinde yapılan yüksek lisans düzeyindeki akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Katkılarınız ve vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

Khassan ABDULLAYEV

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

İşletme Bilgileri

İşletmenin adı:

Kuruluş tarihi:

Üretim konusu:

Personel sayısı:

Kriz öncesi işletme yapısı

1. İşletmenizin ana amacı aşağıdakilerden hangisidir?

Yaşamını sürekli kılmak

İstikrar

Karlılık

İhtiyaç yaratmak

Tüketici tatmini

Büyüme

Yatırımlarda çeşitlilik

İhracat

Diğer (lütfen belirtiniz)

2. İşletmeniz aşağıdaki yapılardan hangisine uygundur?

Teknoloji yoğun

Emek yoğun

3. İşletmenizde aşağıdaki planlama türlerinden hangileri uygulanıyor? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Uzun vadeli planlama

Kısa vadeli planlama

Orta vadeli planlama

Hiçbiri

EK-2. (devam) Anket Formu

4. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz (el kitabı) var mı? (Cevabınız hayır ise 6. soruya geçiniz)

Evet

Hayır

5. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

Eylem planı

Telefon rehberi

Sloganlar

İletişim planı

6. Kriz öncesi planlamada ve kriz anında karar alma tekniklerinden yararlandınız mı? (Cevabınız hayır ise 8. soruya geçiniz)

Evet

Hayır

7. Yararlanıldı ise aşağıdaki hangi tekniklerden yararlandınız?

Beyin Fırtınası

Delphi yöntemi

Hiyerarşik analitik proses

Pişmanlık ölçütü

Sezgilere göre karar alma

Karar ağacı

8. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz var mı? (Cevabınız hayır ise 12. soruya geçiniz)

Evet

Hayır

9. Cevabınız "evet" ise kriz ekibinde kimler vardır? Uzmanlık alanları ve unvanlarına göre sıralayınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Yöneticiler

Ustabaşılar

İşletme sahipleri

İşçiler

Teknisyenler

Hepsi

10. İşletmede krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı? (Cevabınız evet ise 13 ve 14. soruları cevaplayınız)

Evet

Hayır

11. Hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

Anlatma

Psikolojik eğitim

Toplantı

Uygulamalı grup eğitimi

Senaryo analizi

Diğer.....

EK-2. (devam) Anket Formu

12. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?
Yöneticiler Tüm personel

13. İşletmenizde bilimsel bir çevre analizi yapılıyor mu?
Evet Hayır

14. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?
Evet Hayır

Kriz anında işletme yönetimi

1. Son beş yılda işletmenizde kriz yaşandı mı?
Evet Hayır

2. Cevabınız “evet” ise bu krizin işletmeniz açısından nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|---|-------------------------------------|
| Teknolojik yetersizlik | Çevre analizi yetersizliği |
| Yasal değişiklikler | Harcamaların ve tüketimin kısılması |
| İhracat teşviklerinin yetersizliği | Kredi faiz oranlarının artması |
| Yöneticilerin yetersizliği | Nakitle çalışma eğilimi |
| Örgütsel sorunlar | Öz kaynak yetersizliği |
| Kriz öncesi yeni yatırımlar için önemli ölçüde kredi alınmış olması | |
| Diğer (lütfen belirtiniz)..... | |

3. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|----------------------|--|
| Varlıkları azaltmak | Örgütsel değişikliklere gitmek |
| Yönetimi değiştirmek | Ürün ve Pazar değiştirmek |
| Maliyeti düşürmek | Başka şirket satın almak |
| İlave borçlanmak | Yeni yatırımlara girmek |
| Pazar geliştirmek | İşçi çıkarmak Diğer (lütfen belirtiniz)..... |

EK-2. (devam) Anket Formu

4. Krizin işletmeniz üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Satışlar düşer

Örgüt içi gerilim ve çatışma artar

Yaratıcılık düşer

Dakika maliyeti ve sabit giderler artar

Kararların etkinliği bozulur

Kalite düşer

Yan sanayinin yükü artar

Finansal sorunlar olur

Yatırımlar yarım kalır

Atıl kapasite artar

İşletme imajı zayıflar

Kar düşer

Çalışanlarda işten çıkarılma korkusuyla motivasyon kalmaz

Diğer (lütfen belirtiniz).....

5. Krizin işletmeniz üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

Kar artar

İhracat artar

Maliyetler azalır

Dış çevreyle iletişim kurulur

Kalite artar

İşletme içi yakınlaşma sağlanır

ARGE'nin önemi artar

Hiçbir olumlu etkisi yoktur

6. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?

(Cevabınız hayır ise 8. soruya geçiniz)

Evet

Hayır

7. Cevabınız "evet" ise bu planda aşağıdaki konulardan hangisi yer aldı?

Krizin yazılı tanımlanması (en kötü / en iyi senaryo)

Krizle baş edebilmek için strateji ve taktik geliştirilmesi

Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması

Kriz iletişim planı hazırlanması

Her şeyin test edilmesi

Diğer.....

8. Kriz döneminde aşağıdakilerden hangileri uygulandı?

İhracata yönelme

İthalata yönelme

Tedarikçi değiştirme

Başka alıcılara yönelme

Ürün çeşitlendirmesi

EK-2. (devam) Anket Formu

9. Kriz anında aşağıdaki personel politikalarından hangileri uygulandı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| İşten çıkarmak | Emekliye ayırmak |
| Askere göndermek | Çalışma günlerini azaltmak |
| Ücretli izin vermek | Ücretsiz izin vermek |
| Diğer işletmelerinizde görevlendirmek | |

10. Kriz anında yönetim tarzınızda değişiklik oldu mu?

- Evet Hayır

11. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

- Evet Hayır

12. Kriz anında acil bilgi merkezi kuruldu mu?

- Evet Hayır

13. Kriz anında yöneticilerde ve personelde panik durumu yaşandı mı?

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| Yöneticilerde yaşandı | Yöneticilerde yaşanmadı |
| Personelde yaşandı | Personelde yaşanmadı |
| Her İki kesimde de yaşandı | Her iki kesimde de yaşanmadı |

14. Eğer panik yaşandıysa buna karşı ne tür önlemler alındı?

.....

Kriz sonrası işletme yönetimi

1. Kriz sonrası durum analizi yapıldı mı? (Cevabınız hayır ise 3. soruya geçiniz)

- Evet Hayır

2. Cevabınız “evet “ ise bu çerçevede ne tür işlemler yapıldı?

- Faaliyet ölçeği belirleme
Yeni hedef tayini
Diğer.....

EK-2. (devam) Anket Formu

3. Kriz sonrası yeni bir yapılanmaya gidildi mi?
Evet Hayır

4. Cevabınız “evet” ise ne tür bir yapılanmaya gidildi? Lütfen yazınız

.....

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Khassan ABDULLAYEV
Uyruğu : Kazakistan
Doğum tarihi ve yeri : 03.03.1992 Almatı
Medeni hali : Evli
Telefon : 05524783848
e-mail : khassan.abdullayev@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi/ İşletme Anabilim Dalı	Devam ediyor
Lisans	Almatı Enerji ve İletişim Üniversitesi Radyoteknik, Elektronik ve İletişim Bölümü	2013
Lise	№ 158 Kazak-Rus Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2017-devam ediyor	Galatasaray Kazakistan Futbol Okulu	Yönetici Sekreteri
2013	Ahmet Yesevi Üniversitesi Avrasya Araştırma Enstitüsü	Bilgisayar Uzmanı

Yabancı Dil

Rusça, Kazakça





le.ahbv.edu.tr