

EKONOMİK KRİZLERİN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ YÖNETSEL VE İŞLEVSEL ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F

Şahin GAFUROĞLU
sahingafuroglu@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, ekonomik krizlerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) finansal, yönetsel ve örgütsel yapıları üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ölçek farkı gözetmeksizin yaşanan kriz süreci işletmelerin yaşamlarını tehdit etmektedir. Büyük ölçekli işletmeler krizler karşısında gerekli önlemleri bilinçli olarak alırken KOBİ niteliğindeki işletmelerin çoğunluğu bu bilinci henüz yakalayamamıştır. KOBİ'ler, gerek sayıları, gerek istihdam sağlama oranları ve gerekse değişimi etkileme gücü ve teknolojik gelişmelere uyum konusundaki rolleri nedeniyle ülke ekonomisinin önemli yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. KOBİ'lerin etkin yönetimi ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır.

Bu araştırma için İskenderun Organize Sanayi Bölgesi içerisinde ve yakın çevresinde faaliyet gösteren altmış iki küçük ve orta ölçekli işletme seçilmiştir. İlk olarak patron/yöneticiler veya üst düzey yöneticiler ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Daha sonra araştırma anketi işletme sahiplerine ve işletmenin üst kademe yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma bulguları, çalışmanın teorik bölümlerini desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kobi'ler, Yönetsel Etkiler

ABSTRACT

The main aim of this research is to determine the effects of economic crises on the financial, administrative and organizational structure of Small and Medium Size Enterprises (SMEs). Crises leave a permanent mark on national economy and businesses. Crises threat existence of businesses without distinction of size. While large size businesses take conscious precaution to crises, majority of small and medium size enterprises could not catch that kind of consciousness. SMEs are accepted an important part of national economy because of the roles (economic sizes, employment rate, the influence of change and adaptation of technologic development) of SMEs in market. The well-organized management of SMEs does not only provide a contribution to SMEs, but also provide an important contribution to general economy of the nation.

In this research, 62 Small and Medium Size Enterprises were chosen which are working inside and near of the Iskenderun industrial zone. First, made a face to face interview with responsible person and then research survey applied the owner and top management level of SMEs. The findings supported the theoretical frame of the research.

Key Words: Crisis, SMEs, Managerial Effects

Giriş

Küreselleşme olgusunun en önemli sonuçlarından biri, sanayi toplumunda ulusal çapta gerçekleşen rekabetin günümüzde uluslararası platforma taşınmasıdır. Bilişim sektöründeki gelişmeler, internetin iş dünyasında yayılımı, dünya ticaretinde sınırların kalkmasına yönelik düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, işletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelmelerini kolaylaştırmıştır. Daha önceleri sadece büyük işletmelerin görüldüğü uluslararası piyasalarda, küreselleşmenin bir sonucu olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de (KOBİ) görülmektedir.

Faaliyet gösteren işletme sayısının çok olması, ülke geneline dağılmış olmaları ve tedarik zincirinin önemli bir unsuru olmaları, KOBİ'leri ülke ekonomisinin önemli bir ögesi haline getirmektedir. Türkiye ekonomisinde de önemli yere sahip olan KOBİ'lerin artık uluslararası pazarlarda daha fazla faaliyet göstermeye başladıkları görülmektedir. Ulusal ve/veya uluslararası piyasaların vazgeçilmez aktörlerinden olmaya başlayan KOBİ'ler son yıllarda dünyada küreselleşme ve bölgeselleşme eğilimi ile birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu durum KOBİ'lerin sorunlarının çözümünü daha önemli ve ivedi hale getirmektedir.

Her alanda hızlı bir değişimin görüldüğü ve belirsizliğin gittikçe arttığı dünyamızda özellikle Türkiye gibi gelişen ekonomilerde ekonomik, politik ve yasal belirsizlikler daha yoğun ve etkili bir şekilde yaşanmaktadır. Ülkemiz işletmelerinin de günümüzde kriz yönetimi bilgilerine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyacakları önemli bir gerçektir. Aksi takdirde dış çevredeki gelişmelere uyum sağlayamayan işletmelerin krizle başa çıkmaları zor olacaktır (Murat ve Mısırlı, 2005, s.2). Büyük ölçekli işletmeler tarafından üzerinde sürekli hassasiyetle durulan kriz yönetimi faaliyetleri küçük ve orta ölçekli işletmelerinde hayat seyirlerinin devamı açısından da asla göz ardı edilmemesi gereken bir stratejiler bütünüdür.

1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) Kavramı

KOBİ kavramının açıklanmasına ilişkin literatürde oldukça fazla ifade bulunsa da genel anlamda nicel veya nitel değerlerin ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olamayacağı şeklindedir. Nitel ölçütte ise gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulmakta ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır (Müftüoğlu, 1991, s.99; Erkoç, 2006, s.4).

Avrupa Birliği standart tanımlamalarına göre, çalışan sayısı 50'den az olan işletmeler "küçük", 250'den az olanlar ise "orta" ölçekli işletme olarak değerlendirilmektedir. Çalışan sayısına göre ölçek tespiti Amerika'da görülmektedir. Buna göre, küçük ölçekli işletme tanımlamasında çalışan sayısının 100'den az, orta ölçekli işletmelerde ise 500 çalışandan az olacağı tespit edilmiştir. Yine Almanya için yapılan bir tanımlamada 500 çalışana kadar personeli olan işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir (http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).

KOBİ'lerin en belirgin özellikleri genel olarak, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren ekonomik kuruluşlar

olmalarıdır (Aydemir, 2002,s.6). 19.10.2005 tarihinde onaylanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” 5. maddesi uyarınca KOBİ aşağıda belirtilen üç işletme biçimini içerisinde bulunduran işletmelerdir. Bunlar ;

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.

2. Kriz Kavramı ve KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri

Kriz, öncesiyle ve sonrasıyla, işletmeler ve genel ekonomi üzerinde birçok kalıcı etki bırakabilmektedir. En temel anlamıyla bir örgütün beklentileri ve çevresi arasında gerçekleşen büyük uyumsuzluk olarak değerlendirilmiştir (Kernisky, 1997, s.843) İşletme düzeyindeki normal karar alma süreçlerini bozması, işletme içi iletişim yollarını kapatması, merkezi yönetim eğilimini arttırması, belirsizlik nedeniyle işletmelerin hareketsiz kalması, yönetimin ve çalışanların gelecek baskısı altında çalışmaları, üretim, satış, pazarlama gibi faaliyetleri aksatması, ödemelerdeki gecikmeler nedeniyle finansal sıkıntıların ortaya çıkması v.b. birçok durum, krizlerin işletme üzerindeki etkilerine örnek olarak gösterilebilir. Tüz tarafından yapılan bir değerlendirme ile krizlerin, örgütün etkinleşmesi ve değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Tüz, 1996). Makro ekonomi açısından bakıldığında ise ekonomik büyümenin yavaşlaması, hatta küçülmeye dönmesi, milli gelirin azalması, işsizliğin artması, refah seviyesinin düşmesi ve bunlara bağlı olarak sosyal huzursuzlukların baş göstermesi gibi sorunlar kriz sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır.

Kriz ortamlarında faaliyet gösteren işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, yaşamlarını sürdürebilmesi, artan rekabet karşısında pazar paylarını koruyabilmesi, pazar paylarını artırabilmesi ve hatta yeni pazarlara girebilmesi büyük ölçüde çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır (Darling, 1994, s.15 ; Zerenler, İraz, 2006, s.248). Krizin temel özellikleri aşağıda gösterildiği gibi ifade edilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003,s.150,v.d.) :

- Kriz durumu genellikle tahmin edilmez,
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,
- Kriz üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir, yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler,
- Kriz, karar veren kişilerde gerilime neden olur,
- Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder.

Krizin olumlu ve olumsuz etkileri yapılan bir araştırmada şöyle belirlenmiştir (Altan ve Bezirci, 2001, s. 458-459):

Olumlu etkileri: Yeni pazar arayışları, dış pazarlara açılma gereği, maliyetlerin azaltılması gereği, öz kaynakların öneminin anlaşılması, kalitenin önem kazanması, Ar-Ge'nin önem kazanması.

Olumsuz etkileri: Merkezi yönetim nedeniyle yaratıcılığın azalması, örgüt içi çatışma ve gerilimin artması, finansal sorunların ve işten çıkarmaların artması, çalışanların motivasyonunun düşmesi, sabit giderlerin ve atıl kapasitelerin artması, teknolojik yenilenmenin durması, güven ortamının sarsılması.

Örgüt yapısını farklı şekillerde ve şiddetlerde etkilediğini gördüğümüz kriz olgusu, küçük ve orta ölçekli işletmelerde genel olarak ekonomi tabanlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmamızda, ekonomik kriz ifadesi için biçimsel bir tanımlama yapılacak ve daha sonra KOBİ ifadesine kriz noktasından panoramik olarak odaklanılacaktır.

Ekonomik kriz kavramı konjonktürel dalgalanmalarda gerileme ve daralma dönemleri içerisinde üretimin daralması olarak nitelendirilmektedir (Eroğlu, 2002, s.94). Kriz her şeyden önce ekonomide normal olmayan bir durumdur. Piyasa mekanizması içerisinde piyasaların işlememesi, kilitlenmesi ya da aşırı duyarlı hale gelerek büyük boyutlu dalgalanmalara neden olmasıdır (Eroğlu, 2002, s.97). Küresel pazarların, ülke piyasalarının kilitlenmesine neden olan, ülke ve dünya içerisinde yaşanan tüm gelişmelerden kaynaklanabilen bu çok ciddi argümanın etkilerini azaltmak veya tamamen ortadan kaldırmak, bir sonraki süreçte tekrarlanmasına engel olmak maksadı ile konu bilimsel olarak "kriz yönetimi" olgusu ile ele alınmaktadır.

Günümüzde kriz yönetimi faaliyetleri küresel anlamda geniş platformlarda etkili olmaya devam etmektedir. İşletmeler küresel ve/veya ulusal krizler ile karşılaştıkları sürece klasik yönetim stratejilerinin yeterli olmadığı görülecek, kriz yönetim stratejilerinin önemi gelecek yüzyılda daha da belirgin hale gelecektir (Akdemir ve Arslan, 2007).

Kriz dönemlerinde KOBİ'lerin etkin, planlı ve rasyonel bir şekilde yönetilerek krizi en az zararla atlatabilmeleri ülke ekonomisi açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü KOBİ'ler ekonomik büyümenin ve kalkınmanın, sosyal gelişimin, sağlıklı kentleşmenin, toplumsal barış ve huzurun önemli bir unsurudur. KOBİ'ler istihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedir. Bütün bu özelliklerinden dolayı KOBİ'lerin krize hazırlıklı olması, krizi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir.

3. İskenderun Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Krizlerin Etkisine Yönelik Bir Araştırma

Araştırma yapılan kurumlar İskenderun Organize Sanayi Bölgesi (OSB) ve çevresindeki işletmeler arasından seçilmiştir. İskenderun'un bir liman kenti olması, bölgede faaliyette bulunan KOBİ niteliğinde işletmeler açısından, ekonomik krizlerin yansımaları sürecinde daha hassas tepkilere neden olmuştur.

İskenderun OSB, 1980 yılında Sarıseki Beldesi yakınlarında kurulmuş olup, genel oturma 114 hektarlık bir alan üzerindedir. İskenderun ilçe merkezine uzaklığı 13 km.dir. OSB’de çalışan sayısı 4265 kişidir. Toplam sanayi alanı 1143 m²’dir (www.nigdeosb.gov.tr).

Araştırmada ulaşılan verilerin analiz edilmesinde, sosyal bilimler için hazırlanmış istatistik paket programından (SPSS 11.0) yararlanılmıştır. Araştırmada güvenilirlik analizi, faktör analizi, frekans dağılımı, varyans analizi ve gruplar arası “t” testi kullanılmıştır.

3.1. Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara ilişkin bilgiler, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, katılımcının bulunduğu işletmedeki görevi, cinsiyet bilgisi, eğitim durumu bilgisi ve yaş bilgisinden oluşmaktadır.

Araştırmaya 51’i erkek 11’i kadın toplam 62 kişi katılmıştır. Katılımcıların işletme içindeki pozisyonları genel müdür, departman yöneticisi, alt kademe yöneticisi, uzman teknik personel, diğer şeklinde ayrılmıştır. Araştırmaya göre anketi cevaplayan katılımcıların büyük çoğunluğu departman yöneticisi (%37,1) ve genel müdür (%33,9) pozisyonlarında bulunmaktadır. Bu grupları sırasıyla, uzman teknik personel (%14,5), alt kademe yöneticisi (%12,9) ve diğer (%1,6) kategorileri izlemektedir.

Erkek katılımcılar %82,3 ile araştırmaya katılanların çoğunluğunu oluştururken bu rakam bayanlarda %17,7 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu (%46,8) Fakülte mezunudur. Eğitim durumlarında fakülte mezunlarının ardından çoğunluk sırasıyla, lise (%29,0), MYO (%14,5), Yüksek Lisans (%8,1) ve doktora (%1,6)’dır.

İşletmelerin istihdamı çoğunluklu olarak 10-49 aralığında (%62,9) toplanmıştır. İkinci olarak 50 ve üstü (%27,4)’nde yığışım meydana gelmiş olup son olarak ise %9,7 ile 1-9 arası istihdamı görülmüştür.

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (%67,7) 10 yıl ve daha fazla süredir faaliyetlerini sürdürmektedir. Mevcut işletmelerin 18’i (%29,0) 1-10 yılları arası faaliyetlerini sürdürmekte olup, yalnızca 2’si (%3,2) 1 yıl veya daha az süredir faaliyet göstermektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu (%67,7) 10 yıl ve daha fazla süreli olarak faaliyetlerine devam ettikleri için özellikle 2000 ve 2001 yıllarında meydana gelen ekonomik krizleri yaşadıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin tümü küçük ve orta ölçekli işletme niteliği taşımaktadırlar. Her ne kadar 1-9 arası çalışanı olan işletmeler mikro işletme niteliği taşısa da KOBİ kapsamı içerisinde değerlendirildiklerinden uygulamanın objektifliği bağlamında sorun yaratmamaktadırlar. Firmaların çoğunluğu üretim sektöründe faaliyet göstermektedirler. Bu sektörü sırasıyla ticaret ve hizmet sektörü takip etmektedir.

3.2. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu ekonomik krizlerden kısmen etkilendiğini (%66,1) ifade etmiştir. Anket uygulamasında, ikinci sırada “şiddetle etkilenen” işletmeler (%21,0), üçüncü sırada “etkilenmeyen” (%21,0) ve son sırada ise %4,8 ile “fikrim yok” seçeneğini işaretleyen işletmeler bulunmaktadır.

Katılımcılardan üç işletme (%4,8) bir fikirlerinin olmadığını belirtmiştir. Bu ifade nedensel olarak işletmelerin faaliyet süreleri boyunca bir ekonomik krize maruz kalmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Ekonomik krizlerden etkilenmediklerini ifade eden işletmeler için, krizlerin temelinde yatan “kaynak bulma” sorununu, yabancı kaynak konusunda sıkıntı yaşamamaları veya öz varlıkları ile atlattıkları değerlendirilmesinde bulunulabilir.

Anket uygulamasına katılan işletmelerin tamamı ekonomik faktörleri, kriz yaşamalarına neden olan etkenler arasında göstermişlerdir. İkinci olarak en fazla ifade edilen faktör, kaynak sağlamada karşılaşılan sorun (%53,2) olarak belirlenmiştir. “Kaynak sağlama” kriterinin ekonomik faktörle ilişkisini değerlendirdikten sonra ortaya çıkan sonucun şaşırtıcı olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılanların %51,6’sı hukuki, politik ve sosyo-kültürel faktörler ile rakip işletmeler ve artan rekabet faktörlerini kriz yaşanmasına neden olan unsurlar arasında göstermişlerdir. Siyasi istikrar eksikliği veya siyasal belirsizlik, kurum ve kuruluşların -özellikle kredi veren- hukuki dayanakları tamamen kendi lehlerine kullanmaları, satın alma gücünün ciddi derecede düşmesine bağlı olarak talep kaybını engellemek amacıyla rakipler ve artan rekabet nedenleri ile yaklaşım kabul edilebilir olarak değerlendirilecektir. Oranı yadsınamaz büyüklükte olan teknolojik faktörler (%45,2) özellikle imalat işletmelerinin kriz ile karşılaşmalarına neden olabilecek unsurlardandır. Katılımcıların araştırmaya işletme faaliyet ve süreçlerini aksatan olumsuzluklar üzerinden yaklaştıkları değerlendirilerek bu nedenle doğal felaketleri krize neden olan ikincil unsur gibi gördükleri söylenebilir. KOBİ niteliğinde olan işletmelerin ihracat ve ithalat oranları nispeten daha düşük olduğu için özellikle mikro küçük ve küçük ölçekli işletmelerden dolayı uluslar arası çevre koşullarının krize neden olan etkenler arasında gösterilmemesinin kabul edilebilir bir yaklaşım olacağı değerlendirilebilir. Krize neden olan faktörler arasında son olarak değerlendirilen örgüt yapısına yönelik faktörler katılımcılardan sadece 11 tanesi tarafından ifade edilmiştir. Kurumsallaşmaya yönelik bir ifade olan bu faktörün işletmeler tarafından krize neden olan unsurlar arasında gösterilmemesinin nedeni araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısının nispeten düşük olması ve bu noktadan hareketle merkezi bir yapılanmaya sahip olmaları şeklinde açıklanabilecektir.

İşletmelerin genel karakteristiklerini belirleme ve daha anlamlı ilişkilerin varlığını sınavabilme adına kriz dönemlerindeki yapısal özellikleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Firmaların yapısal tipolojilerinin oluşturulmasında Danışman (2002) ve Kılıç (2003)’in çalışmalarından faydalanılmıştır.

Tablo.1 Yapısal Boyutlar ve Yapısal Tipolojiler

Yapısal Boyutlar	Yapısal Tipolojiler			
	Hiyerarşik Bürokrasi	Kişisel Olmayan Bürokrasi	Adhokrasi	Basit Yapı
Fonksiyonel Uzmanlaşma	Yüksek	Yüksek/Orta	Yüksek	Düşük
Formelleşme	Yüksek	Yüksek/Orta	Düşük	Düşük
Standartlaşma	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Merkezileşme	Yüksek	Orta/Düşük	Düşük	Yüksek
Dikey Farklılaşma	Yüksek	Orta/Düşük	Düşük	Düşük
Kontrol Alanı	Orta/Düşük	Yüksek/Orta	Yüksek	Düşük/Orta

Kaynak: Danışman, Ali (2002) “Culture and Structure in Organizations: Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationships Across Turkish and Canadian Firms”, Doctorate Dissertation, Çukurova University

Tablo.2 Firmaların Kriz Dönemlerinde Yapılanma Biçimleri (Tipolojileri)

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
TİPOLOJİLER	Hiyerarşik Bürokrasi	33	53,2	53,2	53,2
	Kişisel Olmayan Bürokrasi	12	19,4	19,4	72,6
	Adhokrasi	8	12,9	12,9	85,5
	Basit Yapı	9	14,5	14,5	100,0
	Toplam	62	100,0	100,0	

Ekonomik Kriz Dönemlerinde, Küçük ve Orta Ölçekli Firmalar genellikle içe kapanarak kararları merkezden alma ve kontrol alanlarını daraltma (Hiyerarşik Bürokrasi) eğilimindedirler. Tablo incelendiğinde firmaların %53,2’sinin hiyerarşik bürokrasiyle temsil edildiği görülmektedir.

İşletmelerin hukuki yapıları ve yapısal özellikleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak işletmelerin tipolojilerini belirledikten sonra hukuki yapılanmaları incelenmiştir. Buna göre işletmelerin 46’sının (%74,2’si) sermaye işletmesi, 16’sının (%25,8’i) ise şahıs işletmesi oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin çoğunun hukuki yapısı limited işletme şeklindedir. Araştırmaya katılan KOBİ niteliğindeki işletmelerin özellikle mikro küçük ve küçük ölçekli olanlarının çoğunluğu şahıs işletmesi şeklinde yapılanmıştır.

Tablo 3. Firmaların Hukuki Yapılanmaları İle Örgütsel Yapılanma Biçimleri Arasındaki İlişki

		TIPOLOJİ				Toplam
		Hiyerarşik Bürokrasi	Kişisel Olmayan Bürokrasi	Adhokrasi	Basit Yapı	
HUKUKİ YAPI	Şahıs İşletmesi	8	3	2	3	16
	Sermaye İşletmesi	25	9	6	6	46
Toplam		33	12	8	9	62

Katılımcı işletmelerden şahıs işletmesi şeklinde hukuki yapılanmaya gidenlerden sadece üç adedi basit yapı özelliğine sahiptir. Toplamda on altı adet işletmenin şahıs işletmesi şeklinde olduğu ifade edilmiş olup bunların %50'si (sekiz işletme) hiyerarşik bürokrasi özelliği göstermektedir. Buna göre hukuki yapısı şahıs işletmesi olan küçük ve orta ölçekli firmaların, örgütsel olarak daha çok basit yapı gösterme eğiliminde olmadıkları görülmektedir.

Katılımcı işletmelerin kriz dönemlerinde yaşadıkları yönetsel ve örgütsel sıkıntıları tespit edebilmek için katılımcılara on iki ifade verilmiş olup seçimleri sonrası bu ifadeler dokuzlu likert ölçeği kapsamında değerlendirilmiştir. Bu ifadeler;

1. S141 : Moraller Bozuldu
2. S142 : Yöneticilerimizde ve personelimizde psikolojik sorunlar yaşadık.
3. S143 : Diğer bölümler arası ilişkilerin düzeyi azaldı.
4. S144 : Karar Sürecimiz bozuldu.
5. S145 : Koordinasyon yetersiz hale geldi.
6. S146 : Kararlarımızın kalitesi bozuldu.
7. S147 : Korku ve panik yaşadık.
8. S148 : Örgüt içi iletişimimiz bozuldu.
9. S149 : Merkezi bir yapıya geçtik.
10. S150 : Yetki ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıktı.
11. S151 : Personelimizde ve yöneticilerimizde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluştu.
12. S152 : Öz Savunma arttı.

Öncelikli olarak ölçek güvenilirliği tespit edilmiştir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,1680	3,8226	7,1290	3,3065	1,8650	1,2140
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	6,6504	4,8027	11,8265	7,0238	2,4625	4,7173
Inter-item						
Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,2669	1,2152	7,6166	6,4014	6,2676	2,2957
Inter-item						
Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4913	,1960	,8318	,6358	4,2431	,0275

Alfa = ,9205

α skorunun güvenilirlik analizlerine yönelik değerlendirmeleri; $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ Ölçek Güvenilir Değil, $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ Ölçek Düşük Güvenilirlikte, $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ Ölçek Oldukça Güvenilir, $0,80 \leq \alpha \leq 0,100$ Ölçek Yüksek Düzeyde Güvenilir olarak belirlenmiştir. Buna göre ortaya çıkan ölçek için ortaya çıkan α skoru (,9205) yüksek düzeyde güvenilir olarak belirlenmiştir.

%5 önem seviyesinde Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler kapsamında, krizlerin yönetsel ve örgütsel faktörler üzerinde etkisinin önemli olup olmadığının tespiti için “t” testinden yararlanılmıştır. Hipotezler;

$H_0 = \mu = 5$ (Örnek ort. 5’den farksızdır)

$H_1 = \mu \neq 5$ (Örnek ort. 5’den farklıdır)

Not: %5 önem düzeyinde test için; P olasılık değeri ≤ 0.05 ise H_0 red bölgesine düşer, yani H_0 red edilir. $P > 0.05$ ise H_0 kabul bölgesine düşer, yani $\mu = 5$ ’den farksız olur.

Tablo 5. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Firmaların Yaşadıkları Yönetsel Ve Örgütsel Faktörlere İlişkin Bulgular (One-Sample Test)

				Test Value = 5						
				T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		Sonuç (H0)
	N	Mean	Std. Deviation					Lower	Upper	
S141	62	6,74	2,232	6,145	61	,000	1,74	1,18	2,31	Red
S142	62	5,89	2,490	2,805	61	,007	,89	,25	1,52	Red
S143	62	5,15	2,202	,519	61	,606	,15	-,41	,70	Kabul
S144	62	4,89	2,417	-,368	61	,714	-,11	-,73	,50	Kabul
S145	62	4,16	2,320	-2,846	61	,006	-,84	-1,43	-,25	Red
S146	62	4,23	2,639	-2,310	61	,024	-,77	-1,44	-,10	Red
S147	62	4,90	3,439	-,222	61	,825	-,10	-,97	,78	Kabul
S148	62	3,82	2,596	-3,571	61	,001	-1,18	-1,84	-,52	Red
S149	62	6,23	2,664	3,623	61	,001	1,23	,55	1,90	Red
S150	62	3,95	2,279	-3,622	61	,001	-1,05	-1,63	-,47	Red
S151	62	4,94	3,151	-,161	61	,872	-,06	-,86	,74	Kabul
S152	62	7,13	2,192	7,650	61	,000	2,13	1,57	2,69	Red

Firmaların yaşadıkları ekonomik krizler kapsamında bakıldığında, krizlerin yönetsel ve örgütsel faktörler üzerinde %5 önem seviyesinde ($P < 0.05$) etkilidir.

Yani H_0 red bölgesine düşer ve H_0 red edilir. Bu etkinin niteliğine bakıldığında genel olarak ($\mu = 6 < 5$) etkilendi yönündedir. Yönetsel ve örgütsel faktörlere bakıldığında “bölümler arası ilişki düzeyinin azalması”, “karar sürecinin bozulması”, “Korku ve panik yaşanması”, “personelde ve yöneticilerde değişimlere karşı olumsuz bir durum oluşması” faktörlerinin yaşanan ekonomik krizlerden pek etkilenmediği görülmektedir. Bunun dışında ekonomik krizlerin özellikle “çalışanların morallerinin bozulması”, “yönetici ve personelde psikolojik sorunlar yaşanması”, “merkezi bir yapıya geçilmesi” ve “öz savunmanın artması” üzerinde yüksek derecede etkili olduğu görülmektedir. Hipotez genel olarak kabul edilir.

Firmaların krizden etkilenme derecelerini bulmak amacıyla ankette 6 ifadeye yer verilmiştir. Bunlar;

1. S153 : Büyüme Gücünde Azalma Değişkeni
2. S154 : Yatırımlarda Azalma Değişkeni
3. S155 : Üretim Kapasitesinde Düşüş Değişkeni
4. S156 : Satışlarda Azalma Değişkeni
5. S157 : Pazar Payında Azalma Değişkeni
6. S158 : Borçlanma Darlığı Değişkeni

Krizden etkilenme derecesi için oluşturulan ölçek, yüksek düzeyde güvenilir (Alpha=,9189) kabul edilmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi yanında ayrıca bu soru için faktör analizi de yapılmıştır. Aşağıda bu analizin sonuçları görülmektedir.

Tablo.6 Faktör Analizi

Değişkenler	Bileşen (1)
S153	,714
S154	,887
S155	,869
S156	,900
S157	,824
S158	,880

Çıkarım Metodu: Bileşen Analizi

Anketin 15. sorusu ile verilen ifadeler ile yöneticilerin krize yönelik objektif algıları ölçülmeye çalışılmıştır. 6 değişken için yapılan faktör analizi sonucunda 1 temel bileşen ortaya çıkmıştır. Bu temel bileşen için, firma sahiplerinin yaşadıkları krizleri, genel olarak **Ekonomik Etkilenme** çerçevesinde algıladıkları söylenebilecektir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %56,5'lik kısmı ekonomik kriz dönemlerinde büyüme güçlerinde azalma olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılan işletmelerden %11,3'lük kısım yaşanan krizlerden etkilenmediklerini ifade ederken, geriye kalan %32,3'lük kısım ise büyüme gücünde azalma ifadesini reddetmektedir. İşletmelerin kaynak sıkıntısı çekmemelerinin ve arz-talebe yönelik sorunlar yaşamamalarının işletme faaliyetlerinde rutin bir seyir izlenmesine neden olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Ankette ulaşılan veriler, ekonomik kriz dönemlerinde yatırımların büyük ölçüde azaldığını göstermektedir. Buna göre katılımcı işletmelerin %75,8'inde yatırımlarda azalma olduğu ifade edilmiştir. Diğer işletmelerin %6,5'i kriz dönemlerinde yatırımların etkilenmediğini ifade ederken, %17,7'lik kısım yatırımların azalması ifadesini reddetmişlerdir.

Katılımcı işletmelerin yaklaşık %26'sı kriz dönemi içerisinde üretim kapasitelerinde azalma olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin kriz dönemlerinde üretim kapasitelerinde büyük oranda düşüş yaşamama nedenleri; talepteki düşüşün kriz sonrası dönemde sona ereceği ve tekrar yükseleceği düşüncesi ile birlikte var olan hammadde stoku ile üretime devam etmeleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu (%62,9'u) yaşanan ekonomik kriz dönemlerinde borçlanma darlığı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Geriye kalan katılımcıların %8,1'i krizlerin borçlanma darlığı konusunda etkilerini görmediklerini ifade ederken, %29,0'ı ise ifadeyi reddetmişlerdir.

İşletmelerin KOBİ niteliğinde olması ve yaşanan 2000 ve 2001 krizlerinde özellikle bu nitelikli işletmelerin kredi konusunda sıkıntı yaşamaları anket sonuçlarına yansımıştır. İfadenin etkisiz olduğunu belirten veya ifadeyi reddeden işletmelerin finansmanlarını öz varlıkları satarak nakde çevirmeleri veya faaliyet dışı gelirleri arttırmaları nedenleri ile sağlamaya çalıştıkları değerlendirilebilir.

Mevcut işletmelere, yaşanan ekonomik krizlerin istihdam kapasitesinde bir azalma meydana getirip getirmediği sorulmuştur. İşletmelerin %54,8'i istihdam kapasitesinde bir azalma olmadığını ifade ederken, %45,2'lik kısım ise farklı oranlarda kapasitede azalma meydana geldiğini belirtmişlerdir.

İşletmelerin %53,2'si ekonomik kriz dönemlerinde bozulan mali yapılarını düzeltebilmek için öz kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan % 46,8'lik kısım ise bozulan yapılarını düzeltmek amacıyla yabancı kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir.

KOBİ'ler yatırımların finansmanında banka kredi kullanmak yerine öz kaynak kullanmayı tercih etmektedirler. Bu durum bir yandan yabancı kaynak kullanmanın maliyeti ve teminindeki güçlüklerden kaynaklanırken, finansal riski arttırmamak amacı ile borçlanmaktan kaçınmanın bir sonucu olabilir (Yücel, 2001, s.11). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin kredi sağlamada karşılaştıkları en önemli sorun, bankalar tarafından teminat olarak gayrimenkul ipoteği istenmesidir. Özellikle uzun vadeli kredilerde işletmede gayrimenkul dışındaki hiçbir varlık teminat ipoteği olarak kabul edilmemektedir. Hâlbuki işletme sahibi elindeki gayrimenkulü sermaye olarak kullanarak işletmeye yeni yatırımlar yapmaya veya eldeki verimsiz çalışan eski makineler yerine, modern teknolojinin ürünü makineleri satın alarak üretiminin kalitesini, miktarını ve verimliliğini arttırmaya girişebilir. Küçük sanayi işletmelerinin bu sorunlarının çözümü için gelişmiş ülkelerde bir takım sistemlerin geliştirildiği bilinmektedir. Bazı ülkelerde örneği de bulunan Kredi Garanti Fonu, bu sorunların çözümünde etkili olabilir (Karabıçak, Altuntepe, 2001, s.289).

Tablo 7'de kaynak kullanım bilgileri ayrıntılı olarak verilmiş olup, Tablo 8'de ise kullanılan yabancı kaynaklar gösterilmiştir.

Tablo 7. Ekonomik Kriz Dönemlerine Yönelik Kaynak Kullanım Bilgileri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Öz Kaynak Kullanılmıştır	33	53,2	53,2	53,2
Yabancı Kaynak Kullanılmıştır	29	46,8	46,8	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 8. Ekonomik Kriz Dönemlerinde Kullanılan Yabancı Kaynakların Niteliği

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kısa Vadeli	16	25,8	57,1	57,1
Orta Vadeli	6	9,7	21,4	78,6
Uzun Vadeli	5	8,1	17,9	96,4
Ticari Borçlanma	1	1,6	3,6	100,0
Toplam	28	45,2	100,0	

Görüldüğü üzere, ekonomik kriz dönemlerinde işletmelerin büyük bölümü, kendi öz kaynaklarını kullanarak krizi atlattığını ve yeğlemişlerdir. Yabancı kaynak kullandığını belirten işletmelerin büyük çoğunluğu da kısa ve orta vadeli banka kredileri kullanmışlardır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, kredi yoluyla finansmanında en çok teminat gösterememe sorunuyla karşılaşmakta ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak için başvurdukları kredi kuruluşunun, kredinin verilebilmesi için istediği ipoteği veya kefaleti karşılayamamaktadır (Canbaş, 1998, s.12). Burada ortaya çıkan iki sonucun da nedenleri aynı olarak değerlendirilebilecektir. Yaşanan ekonomik krizlerde, bankalar uzun vadeli kredi vermekten –KOBİ niteliğindeki işletmelere- olabildiğince çekinmişler, kısa ve orta vadeli kredilerde ise faiz oranlarını çok yüksek seviyede tutmuşlardır. İşletmelerin güvenilirliği konusunda da oldukça hassaslaşan bankalar özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelere kredi sağlama konusunda çok fazla şüpheli davranmışlardır. Yapılan bir çalışmada Asya Krizi'nin Kore piyasaları ve işletmeleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiş olup ekonomik kriz karşısında firma büyüklüğüne bağlı olarak kredi kullanım durumları değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, büyük ölçekli işletmelerin ekonomik krizlerden kolaylıkla kaçabildiği, küçük ve orta ölçekli ticari firmaların ise kredi kullanmaya çok fazla ihtiyaç duydukları görülmüştür (Kim v.d., 2002, s.12).

4. Sonuç ve Öneriler

Büyük ölçekli işletmelerin sorumluluğu gibi algılanan ve sadece onlar tarafından sürecin etkilerini yok etmeye yönelik çalışmaların yapılması gerekliliği değerlendirilen kriz dönemlerinde muhakkak KOBİ'lerinde etkin, planlı ve rasyonel bir şekilde yönetilerek krizi en az zararla atlatabilmeleri ülke ekonomisi açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü KOBİ'lerin ekonomik büyümenin ve kalkınmanın, sosyal gelişimin, sağlıklı kentleşmenin, toplumsal barış ve huzurun önemli bir unsur olduğu daha önceki bölümlerde ortaya konmaya çalışılmıştır. Bütün bu özelliklerinden dolayı KOBİ'lerin krize hazırlıklı olması, krizi sağlıklı bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin gelişmesi ve hayat seyirlerine ilişkin oldukça fazla baskı unsuru bulunmaktadır. Ancak Çin'de yapılan bir çalışmada siyasal ve politik karar süreçlerinin ve ekonomik etmenlerin temel baskı unsuru olduğu belirlenmiştir (Zhang, Bi, Yuan, Ge, Liu and Bu, 2008, s. 1036). Krizlere neden olan çok fazla unsur olsa da özellikle ekonomik ve politik nitelikli olanlar işletmelerin yaşam seyrini direkt olarak

etkileyebilmektedir. Dolayısı ile öncelikli olarak ölçek farkı gözetmeksizin açıklanması gereken husus ülkenin ekonomik seyridir.

Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde yaşanan politik gelişmeler ekonomik dünyayı direk olarak etkilemektedir. 2000 ve 2001 krizleri bunun en açık örneklerinden olarak değerlendirilir. Ekonomik yapının çok sağlam temeller üzerine oturmadığı ülkemizde özellikle siyasal yapının hassaslığı ciddi risk unsuru olarak ifade edilebilir. Krizlerin oluşumuna neden olan veya olması muhtemel birçok faktörden bahsedebileceğimiz gibi, ekonomik ve siyasal faktörlerin başat rol oynadığı, dikkate almamız gereken bir olgudur.

Ekonominin gelişimine yönelik olarak hazırlanan veya alınması gerektiği düşünülen önlemleri içeren yasal düzenlemeler, büyük ölçekli işletmelerin çoğunluğu tarafından takip edilerek gerekli tedbirler alınmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğu hali hazırda bu tür önlemlere gerekli hassasiyeti göstermemektedirler. Yasal düzenlemeler ile ortaya çıkan gerekliliklerin zamanında tespit edilip yerine getirilmemesi, KOBİ niteliğindeki nispeten zayıf işletmeleri faaliyet yaşamlarının sonuna getirebilir. Büyük ölçekli işletmeler çeşitli örgütlenmeler altında (TÜSİAD, TÜGİAD) en üst seviyedeki siyasal ve kamusal platformlarda haklarını arayabilecek iken, KOBİ'lerin hali hazırda böyle bir güçleri yoktur.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmelerin, faaliyette bulunan tüm işletmelere oranı %90'ın üzerindedir. Ancak büyük ölçekli işletmeler ve KOBİ'ler arasındaki farklılıklar her geçen gün artmaktadır. Yapısal ve finansal boyuttaki unsurların nispeten daha yüksek olarak hissedildiği bu farklılıklar KOBİ'leri çevresel etkenler karşısında zayıf bırakmaktadır.

5.2. Araştırmaya İlişkin Sonuçlar

Ekonomik krizlerin KOBİ'ler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırmaya katılan işletme çalışanlarının büyük bölümü (%56,4) otuz altı yaş ve yukarısındadırlar. Ayrıca bu katılımcıların çoğunluğu (%71'i) genel müdür veya departman yöneticisi olarak görev yapmaktadırlar. Katılımcıların büyük bir bölümünün 36 yaş ve yukarısı aralığında olmalarının, genel müdür veya departman yöneticisi olmalarının nedeni, KOBİ'lerde yönetici olarak çalışan kişilerin genellikle işletme sahibi veya işletmede çok uzun sürelerdir çalışan, işletmeyi sahiplenmiş kişiler olmaları değerlendirilebilir.

Katılımcı firmaların büyük bir bölümünün (%62,9) 10-49 kişi arasında istihdamı vardır ve %67,7'sinin 10 yıl ve daha fazla faaliyet süresine sahip oldukları için en az iki ekonomik kriz gördükleri ifade edilebilir. Ankete katılan işletmelerden 54'ü (%87) yaşanan ekonomik krizlerden az veya çok etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Yaşanılan ağır ekonomik krizlerin işletmelerin yönetsel ve örgütsel unsurları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Merkezi bir yapıya geçmenin kaçınılmaz olarak ifade edildiği süreçte iletişim kanalları tahrip olmakta ve koordinasyon yetersiz hale gelmektedir. Özellikle işletme çalışanlarının moral ve motivasyonunu ciddi oranda etkileyen ekonomik krizler çalışanlarda psikolojik sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Yaşanılan tüm bu hoş olmayan gelişmeler çalışanların öz savunmasının artmasına sebep olmuştur.

Ekonomik krizler, KOBİ niteliğindeki işletmelerin faaliyet süreçlerini de negatif olarak etkilemektedir. Araştırma bulguları ile ortaya çıkan sonuca göre ekonomik krizlerin, işletmelerin büyüme gücünü, üretim kapasitesini, pazar payını daha az etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda en çok etkilenen faaliyetler yatırımlar, satışlar ve borçlanma alanlarıdır. KOBİ'lerin çoğunluğu (%53,2) kriz dönemlerinde bozulan mali yapılarını düzeltmek için öz kaynaklarını kullanmaktadırlar. Yabancı kaynak kullanarak kriz sürecini atlama isteyen işletmeler ise kısa vadeli yabancı kaynakla fonlama yapmaktadırlar. Bunun nedeni olarak özellikle kriz dönemlerinde artan faiz oranları gösterilebilir.

Ekonomik krizler sonrası KOBİ niteliğindeki işletmelerin istihdam kapasitelerinde genel olarak bir azalma görülmediği tespit edilmiştir. Azalma meydana geldiğini ifade eden işletmelerin büyük bölümü bu oranın % 10'dan az olduğunu ifade etmişlerdir. Downsizing (küçülme) işletmelerin kriz gibi anormal süreçlerde ilk başvurdukları çözüm yollarındandır. Küçülme ile amaç, talep düşüşünden kaynaklanan üretim kapasitesi için yeterli çalışana barındırmaktır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin işçi-işveren ilişkisinden daha derindir. Buna bağlı olarak küçülme faaliyetinin çok az görüldüğü ifade edilebilir.

Uygulamaya katılan KOBİ'lerin tamamı ekonomik faktörleri, kriz yaşamalarına neden olan etkenler arasında göstermişlerdir. Araştırmaya katılanların % 50'den fazlası hukuki, politik ve sosyo-kültürel faktörler ile rakip işletmeler ve artan rekabet faktörlerini kriz yaşanmasına neden olan unsurlar arasında göstermişlerdir. KOBİ niteliğindeki işletmelerin ekonomik kriz dönemlerinde en ciddi sorunları mali yapılarını düzeltme konusunda yaşadıkları zorluklardır. Bu süreçte, arz-talep dengesi, çalışanların tutum ve davranışları, pazarlama v.b. sıkıntılarında ziyade, sıcak para sorununu aşmaya çalışmaktadırlar. Araştırmamıza katılan işletmeler, kriz sürecinde likiditenin çok düşük olması, kredi veren kurum ve kuruluşların yüksek faiz oranları ve aşırı şüpheli yaklaşımlarından dolayı kriz yönetim planlarının temelini mali yapının düzenlemesine yönelik oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

KAYNAKLAR

Altan, M., Bezirci, M., (2001). Ekonomik Krizlerin KOBİ'ler Üzerine Etkisi: Karaman Örneği. I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, KOSGEB, Nevşehir.

Arslan, H., Akdemir, A., (2007). The Strategies of Crisis Management under Normal Conditions. *Journal of Naval Science and Engineering*. Kocaeli Üniversitesi, Türkiye.

Aydemir, M., (2002). Küçük İşletmelerde İş Ahlakının Kurumsallaştırılmasında Önder-İzleyen İlişkilerinin Rolü. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, S.6, Kütahya.

Ayvazova, Z., (2002). İşletmelerde Kriz Yönetimi: Teorik ve Uygulamalar. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Canbaş, S., (1989). Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupa'da Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler. 3. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Kapadokya

Danışman, A. (2002). Culture and Structure in Organizations: Investigating the Effects of Industry and Contextual Factors on Their Relationships Across Turkish and Canadian Firms. Doctorate Dissertation, Çukurova University.

Darling, J. S., (1994). Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. New York: *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 No. 8, MCB University Press Limited, s.15., USA

Erkoç, S., (2006). KOBİ'lerin Büyüme Yönelimlerinin Büyüme Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi ve Aydın İlinde Yapılan Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Eroğlu, Ö., Albeni, M., (2002). *Küreselleşme, Ekonomik Krizler ve Türkiye*, Bilim Kitabevi Yayınları, Isparta.

European Commission (2003), Recommendation 2003/361/EC: SME Definition, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm. Retrieved on 24 May 2007 (Erişim Tarihi: 30.04.2008)

Karabıçak, M., Altuntepe, N., (2001). KOBİ'lerin Kredi Yolu İle Finansmanı, 1. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, KOSGEB-Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Kernisky, D. A., (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990, *Journal of Business Ethics*, 16(8), s.s. 843-853

Kılıç, K. C., (2003). Güç Yönetimi: İşletmelerde Gücün Yapısal/Davranışsal Boyutlarının Belirlenmesi ve İzlenebilecek Alternatif Güç Yönetim Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kim, D. W., Lee, Y. S., Park, K. S., (2002). Credit Crunch and Shocks to Firms: Korean Experience Under The Asian Financial Crisis. Economics Department, The University of Suwon, South Korea

Kuklan, H. (1988). Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions. *Management International Review*, V.28/N. 23

Murat, G., Mısırlı, K., (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.

Müftüoğlu, T., (1991). *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar Öneriler*, II.Baskı, S. Yayınları, Ankara.

Tağraf, H., Arslan, N. T., (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4 S.1, Sivas*

Yücel, T., (2001). Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Çalışma Sermayesi ve Finansal Yönetim Uygulamaları, 1. Orta Anadolu Kongresi, 18-21 Ekim, KOSGEB-Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Titiz, İ., Çarıkçı, İ., (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf> (Erişim Tarihi:10-02-2007)

Tüz, M. V., (1996). *Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitapevi, Bursa.

Yeniçeri, Ö., (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım A.Ş., Ankara.

Zerenler, M., İraz, R., (2006). Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Zhang, B., Bi, J., Yuan, Z., Ge, J., Liu, B., Bu, M., (2007) Why do firms engage in environmental management? An empirical study in China, *Journal of Cleaner Production, Volume 16, Issue 10, Nanjing University, Nanjing 210093, PR China*