

# KRİZLERİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KÜÇÜK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN KRİZ DÖNEMİNE YÖNELİK STRATEJİK DÜŞÜNCE VE ANALİZLERİ

İsmet TİTİZ ve H. İlker ÇARIKÇI

Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

## Özet

Ekonomik ve sektörel krizlerin küçük işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Küçük işletmeler açısından krizle mücadele edebilmenin en geçerli yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilme ve olayların stratejik analizini yapabilme yeteneğidir. Yapıları gereği küçük işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde karar sorumluluğunu üstüne almak durumunda olan küçük işletme sahipleri ve/veya yöneticileri stratejik düşünce perspektifine sahip olmalı ve krizden en az zararla çıkabilmek için iç ve dış çevresinin analizini doğru biçimde yapabilmelidirler.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, kriz yönetimi, küçük işletmeler, stratejik düşünce, stratejik analizler.

## Abstract

Economic and sectoral crises have broad negative impacts on small businesses. One of the most effective methods of dealing with such crises is the ability to think strategically and analyse the events. Especially in crises periods, due to structure of the small businesses; managers or owners of these businesses must have a solid perspective of strategic thinking and have the ability to analyse the external and internal environment to minimize the harm of these crises.

**Keywords:** Crisis, crisis management, small businesses, strategic thinking, strategic analyses.

## Giriş

Nedenleri ne olursa olsun ekonomik krizler Türkiye'nin çok sık karşı karşıya kaldığı ve hatta olağan görülmeye başlayan durumlardır. Kasım 2000 ve Şubat 2001 gibi finans piyasalarından kaynaklanan ülke ekonomisini genel olarak etkileyen ekonomik krizler olmuştur. 1998-1999 yıllarında tekstil krizi gibi sadece belirli sektörler üzerinde önemli etkileri görülen krizler de olmaktadır. Krizler işletmelerin hayatiyetlerini sürdürmelerini engelleyecek kadar önemli sonuçlar doğurmaktadırlar. Ekonomik krizlerin çıkmamasını arzu etmek veya krizlerden şikayet etmek krizlerin, işletmeler üzerindeki olumsuz etkisinden kaynaklanmaktadır. Kriz dönemlerinde hükümet politikalarını etkilemeleri pek mümkün olmayan küçük işletmelerin ömürlerini uzatacak en önemli silahları ise

krizden kaçınabilme veya hızlı kararlarla kriz dönemini kendileri için olumlu sonuçlar getirecek stratejiler geliştirmelerine bağlıdır.

### **1. Kriz Dönemlerinin Küçük İşletmelere Etkileri**

Kriz dönemleri işletmeler açısından risklerin, tehditlerin ve belirsizliklerin fazlaştığı ve rutin çalışmaların devam ettirilemediği ve krize acil cevap verme zorunluluğunun olduğu dönemlerdir. Başka bir deyişle işletmelerin yönetimlerinin kriz dönemlerinde hem varolan sorunlara cevap vermek, hem de çabuk hareket ederek, karar vermek gibi önemli zorunlulukları bulunmaktadır. Dolayısıyla, kriz dönemlerinin işletmeleri içsel ve dışsal yönleriyle etkileyen birçok yönünden bahsedilebilmektedir.

#### **1.1. Krizin Tanımı**

Kriz, en basit anlamıyla işletme örgütünün normal aktivitelerini tahrip eden önemli bir dengesizlik durumudur. Örgütün uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte yanıt için karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşırta ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir (Irvine, 1987: 36-37). Bu anlamda, kriz “belirli bir anda veya son derece hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası”; “kritik bir devreye ulaşan durum” (Fink., 1986:15), “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” (Saraçoğlu, 1995:196); “örgütlenmemiş ve planlanmamış bir olayın işletmenin bütününe etkileyecek sonuçları ve yansımaları” şekillerinde tanımlanabilmektedir. Genel bir çerçeve ile kriz, “tehdit edici şartlara müdahale edebilme yetersizliği” olarak da tanımlanmıştır. (Can, 1992.:300).

Krizler çoğu zaman adım adım uyarı sinyalleri vererek gelebileceği gibi, ani birtakım yeni oluşumlarla da ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede krizler ortaya çıkışları bakımında iki ayrı şekilde gerçekleşmektedirler. Ani krizler, işletmenin yöneticilerine hiçbir uyarı vermeden; çalışanları, yatırımcıları, müşterileri, tedarikçileri, kamuoyunu ve şirketin gelirini, hisse senedi fiyatlarını negatif anlamda etkileyen ani bozulma ve dengesizlik durumlarını içermektedirler. İçten içe devam eden krizler ise, şirketin dışından veya içinden genel olarak doğrudan anlaşılabilen, fakat çeşitli zamanlarda farklı sinyallerle ve uygulanan analiz ve denetim teknikleri ile algılanabilen kriz şekilleridir. Her iki kriz şeklinde de işletme faaliyetleri açısından olumsuz etkiler ve maliyetler ortaya çıkmaktadır (Irvine, 1987: 37).

#### **1.2. Krizin Temel Nedenleri ve Etkileri**

Doğal afetler dışındaki bütün sorunlar, başka bir deyişle meydana gelen bütün ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelere çeşitli belirtilerle kriz sinyalleri verebilmektedirler (Harmann, 1972:13). Kriz dönemleri, iç ve dış etkenlerin hızla değişim göstermesinden dolayı aynı zamanda karar verme sürecinde kritik kararların sıkça yenilenecek verilmesini gerektiren süreçlerdir. Bu da kriz sürecinin

zaman baskısı altında oldukça yüksek derecede ve belirsiz ortamda kritik kararlar alınmasını gerektiren, sosyal sistemin temel değer ve normlarına veya temel yapılarına ciddi bir tehdit oluşturan bir dönem olduğunu göstermektedir (Rosenthal-Kouzmin, 1993:1-12).

İşletmelerin krize girmesinde etkili olabilecek sayısız faktörlerden söz edilebilmektedir. Özellikle ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar işletmeler açısından da önemli bir kriz nedeni olabilmektedir. Döviz darboğazları, dış borç ödeme sıkıntıları, yeterli yabancı sermayenin ithal edilememesi, uluslararası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşmesi, işsizlik problemleri vb. süreçler hem kriz sonucu ve hem de kriz nedenleri arasında sayılabilmektedir (Sweezy-Magdoff, 1983: 26-27). Ekonomideki yaşanan çeşitli dalgalanma dönemlerinde belirsizliklerin düzeyi daha yüksek olmaktadır. Ekonomik dengesizlikler ve enflasyonist ortamdan doğan fiyat yükselişleri, işletmelerin ve tüketicilerin satın alma gücünü azaltarak ve üretim maliyetlerini artırarak, işletmenin mali yapısında ve üretim yeteneğinde önemli olumsuzluklara neden olabilmektedir (Erdil, 1994: 215). Özellikle ekonomik belirsizlik ve istikrarsızlık yaratan faktörler içinde yer alan enflasyon, istihdam sorunları, emisyon hacmindeki daralmalar, para piyasalarında yaşanan dalgalanmalar, döviz kuru dalgalanmaları, ithalat ve ihracat rejimindeki belirsizlikler tüm piyasalarda belirsizliklere ve dolayısıyla da krize neden olmaktadır (Silver, 1994: 114).

Krizlerin işletmeler üzerinde en çabuk görülen etkileri zamanla ilgilidir. Başka bir deyişle, kriz dönemlerinin en önemli unsuru zaman baskısıdır. Zaman baskısının üç önemli özelliği vardır. Birincisi, zaman baskısı görevlerin güçlük derecesini artırır. İkincisi, karar vermek için gerekli olan süreyi kısaltır. Üçüncüsü de, karar verme sürecini ve sonuçlarını doğrudan etkiler (Smith- Hayne, 1997: 97-98).

Krizin işletmeler üzerindeki başka bir etkisi de zaman baskısı ile birlikte ortaya çıkan strestir. Stres altında alınan kararlar hata oranını artırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da neden olabilmektedir. Böylece işletme yöneticileri sorunları çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güvenleri azalmaktadır. Bunun yanısıra işletmedeki çalışma grupları daha verimsiz çalışmakta ve çatışmalar artmaktadır. Krizlerin işletmeler üzerindeki sonuçları şu başlıklar altında toplanabilmektedir:

- Yönetim kararlarının merkezileşmesi,
- Hızlı karar verme baskısı,
- Uyum yeteneğinin azalması,
- Gerilimin artması,
- Güvenin sarsılması,
- Beklenmeyen maliyetler.

### **1.2.1. Yönetim Kararlarının Merkezileşme Eğilimine Girmesi**

Kriz dönemlerinde; hızlı bilgi akışı zorunluluğu ve çok yönlü haberleşme ihtiyacı mevcut örgüt yapısını yetersiz hale getirmektedir. Bu durumda da yönetimin eksik ve yanlış bilgilerle karar alması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işletmenin bilgi toplama yeteneğinin azalması ve standart programların dışına çıkma zorunluluğu, karar alma ve kontrolde merkezileşme eğilimlerini arttırmaktadır (Erdil, 1994: 216). Kararların merkezileşmesi ile bütün karar süreçleri güçlü bir önder veya lider tarafından yönetilmektedir (Hooshang, 1988: 22).

### **1.2.2. Hızlı Karar Alma Zorunluluğu**

Kriz sürecinde yönetim çoğu zaman karar süreçlerinde yeterli süre ve hareket alternatiflerine sahip olamamaktadır (Dinçer, 1997: 284).

Çevresel değişimlerin çok hızlı ve sürekli olması nedeniyle yönetimin temel işlevleri arasında yer alan planlama, yürütme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin programlanan bir şekilde uygulanması zorlaşmaktadır. Kriz dönemleri uzun vadeli planlama çalışmaları yapma imkanı vermediğinden, çalışmalar kısa vadeli programlarla sürdürülebilmektedir. Belirsizlik ortamının yüksek olmasından dolayı yönetim ancak kısa dönemli tahminler yapabilmektedir. Böyle durumlarda ise yönetimin çabuk karar alma zorunluluğu ortaya çıkmakta ve hızlı karar alabilme yeteneği büyük önem taşımaktadır.

### **1.2.3. Örgüt Genelinde Gerilimin Artması**

Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artması, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi attırmaktadır. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir (Erdil, 1994: 216). Kriz dönemlerinde işletme yönetiminin tüm hedeflerini kriz üzerinde odaklamış olması da çalışanların gerilimini artırabilmekte; korkunun hakim olduğu dönemlerde çalışanlarda ekip olma duygusu kaybolabilmekte, fikir üretmek zorlaşabilmektedir. Yine çalışanlar arasındaki güven kaybolabilmekte ve çeşitli iletişim problemleri ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 1996: 162).

Kriz döneminde işletme yönetimini üstlenen yönetici veya yöneticilerin, kriz ortamına özgü olan gerginliğe hakim olması, çatışma ortamını oluşturmadan yerinde teşhisler yapması gerekir. Yapılan teşhis noktalarında tatmin edici sonuçların elde edilebilirliği ön plana çıkarılarak bu noktalar üzerinde odaklaşmayı sağlamalıdır (Akdemir, 1998: 60).

### **1.2.4. İşletmeye Karşı Güveninin Sarsılması**

Kriz dönemlerinde çalışanlar birbirlerini suçlayabilmekte ve bu da karşılıklı güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecek şekilde işletme içindeki informal gruplaşmaların

oluşmasına neden olabilmektedir. Bunun yanısıra krizden çıkabilmek için yapılan değişim ve reorganizasyon çalışmaları çalışanların güveni üzerinde olumsuz etkiler yapabilmektedir.

### **1.2.5. İşletmenin Beklenmeyen Maliyetlere Zorlanması**

İşletmelerin krizlere karşı geliştireceği her program birtakım ek masraf ve maliyetleri beraberinde getirecektir. Bir erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gerekli yerlere profesyonel kişilerin atanması veya danışmanların görevlendirilmesi maliyetleri arttıracaktır. İşletmenin krize yönelik yeni reklam, imaj yenileme veya derinleştirme faaliyetleri ile yeni satış politikaları, fiyat düzenlemeleri, alıcı-satıcı ilişkilerine yönelik kararlar hesapta olmayan ek maliyetlere neden olabilmektedir. Örneğin döviz bazında alınan krediler işletmelere daha büyük boyutta finansal sıkıntılar yaşatmaktadır. Özellikle Türkiye'deki dengesizlikler önemli ölçüde konjonktörel değil yapısaldir (Akdemir, 1996: 179). Bu nedenle son on yıl içinde yaşanmış olan 1994, 1998, 2000 ve 2001 krizleri Türkiye ekonomisindeki dalgalanmaların aslında kronik bir yapı oluşturduğunu ve finansal açıdan işletmelere büyük ek maliyetlere neden olduğunu göstermektedir.

### **2. Küçük İşletme Yöneticilerinde Stratejik Düşünce**

Kriz yönetiminin en genel amacı örgütlerin krizden kaçınmalarını veya kriz olduğunda ise bu durumu etkili bir şekilde yönetmelerini sağlamaktır (Pearson vd. 1997: 52). Krizin işletme üzerinde olumsuz etkileri işletme yönetimlerinin hazırlıksız olduğu dönemlerde daha da belirginleşmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere ekonomideki belirsizlik ortamının artması, sektörel olumsuzlukları işletme üzerindeki etkilerinin tam belirlenememesi ve bazen de çok kısa sürede karar alma zorunluluğu işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkiler oluşturmakta ve ek maliyetlere katlanmayı zorunlu kılmaktadır. İşletme yöneticileri kriz dönemlerinde genellikle paniğe kapılarak, kısa dönemde işletmeyi krizden çıkarabilmek amacıyla, şirketin geleceğini tehlikeye atacak hatalar yapabilmektedirler.

Diğer işletmelerle karşılaştırıldıklarında krizlerden çok daha fazla etkilenen küçük işletmelerin değişim, belirsizlikler ve rekabetle sürekli karşı karşıya oldukları iş dünyasında geleneksel yönetim tarzlarının dışında bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede stratejik yönetim krizlerin sıkça yaşandığı iş dünyasında küçük işletmelerin daha rasyonel davranabilmelerine yardımcı olan bir yönetim yaklaşımı veya süreci olarak nitelendirilebilmektedir (Waalewijn-Senan, 1993: 24).

Stratejik düşünce; ekonominin normal biçimde işlediği dönemlerde bile çok etkin bir kamuoyu oluşturma şansına sahip olamayan küçük işletmelerin kriz dönemlerini daha zararsız ve hatta bazı durumlarda karlı geçirebilmelerini

sağlayabilecek bir yönetim anlayışı olarak ele alınabilmektedir. Çoğu zaman büyük ölçekli işletmeler açısından tartışılmış olan stratejik yönetim stratejik düşünebilen yöneticilerinin var olması şartıyla küçük işletmeler açısından avantaj sağlayabilmektedir. Başka bir deyişle, küçük ölçekli bir işletmede stratejik düşünceden ve stratejik yönetimden söz edebilmek için öncelikle küçük işletme yöneticilerinin veya işletme sahibinin stratejik düşünce perspektifine sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Thomas, 1994: 9-10).

### **2.1. Küçük İşletme Yöneticilerinin Yönetim Tarzları**

Küçük işletme yöneticilerinin yönetim yaklaşımları temelde beş gruba ayrılmaktadır:

- Geleneksel Yönetim,
- Kriz Yönetimi,
- Kantitatif Yönetim,
- Davranışsal Yönetim,
- Süreç (Sistem) Yönetimi.

#### **2.1.1. Geleneksel Yönetim**

Küçük işletme yöneticilerinde çok sık görülen bir yönetim tarzı olan geleneksel yönetim yaklaşımlarına göre işletmenin faaliyetleri o ana kadar nasıl yürütülüyorsa o şekilde devam etmelidir. İşletmenin önündeki fırsat ve tehditler bu durumu değiştirmemektedir. Buna göre işletmenin öncelikli amacı işletmenin piyasadaki konumunun korunması olurken; işletme sahibinin veya yöneticisinin öncelikli hedefi ise kendisinin işletme içindeki konumunun korunması olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin bütün karar ve faaliyetleri bu iki amaç çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda mecburiyetler olmadan stratejiler geliştirmek söz konusu olmamaktadır.

#### **2.1.2. Kriz Yönetimi**

Kriz yönetimi tarzı denilince işletmenin kriz dönemlerinde uygulayacağı yönetim ilke ve teknikler değil, olağan dönemlerde bile kriz varmış şeklinde gerçekleştirilen yönetim pratikleri söz konusudur. Bu tür bir yönetim yaklaşımına sahip olan küçük işletme yöneticileri genellikle çok meşgul görünmektedirler. Fakat faaliyetleri sonucunda elde ettikleri sonuçlar çoğu zaman tatmin edici olmamaktadır. Bu tip yöneticiler karşı karşıya kaldıkları her probleme geçici çözümler üretmeye çalışmaktadırlar.

#### **2.1.3. Kantitatif Yönetim**

Bu yönetim tarzındaki küçük işletme sahipleri ve yöneticileri çoğu zaman mühendislik ve benzeri eğitim almış olan kişilerdir ve önemli ölçüde ölçülebilir kararlar vermeye çalışmaktadırlar. Bu anlamda herhangi bir faaliyete veya projeye başlanmadan önce bütün teknik araştırmalar yapılmakta ve planlar sadece üretim

birimine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Personel sadece bir üretim faktörü olarak ele alınmakta ve insan faktörünün küçük işletme için çok önemli bir stratejik kaynak olduğu farkedilmemektedir.

#### **2.1.4. Davranışsal Yönetim:**

Bu yaklaşım türünde ise işletme sahibi veya yöneticisi herşeyden önce çalışanları motive etmeyi amaçlamaktadır. Bu anlamda personelin karar verme süreçlerine katılımı bir ölçüde sağlanmakta ve tatmin edilmiş personelin işletmenin performansını ve verimliliğini artıracığı varsayılmaktadır. Stratejik düşünceye uygun ilk adımlar bu aşamada atılmaktadır. Fakat bu yönetim tarzında planlama, eşgüdüm, yapısal değişimler, bilgi ve iletişim gibi önemli kavramlar yönetim sürecine dahil edilmemiştir.

#### **2.1.5. Süreç (Sistem) Yönetimi**

Bu yaklaşıma göre yönetim amaçlara ulaşmak için kullanılan bir süreçtir. Bu çerçevede birçok rutin faaliyet çalışanlara devredilmekte; işletme sahibi veya yöneticisi rekabet üstünlüğü sağlamak, yeni pazarlar bulmak, ürünü veya hizmeti farklılaştıracak metotlar geliştirmek, yapısal değişiklikler yapmak gibi faaliyetlerle uğraşmaktadır (Sandeno, 1985: 266-267).

#### **2.2. Küçük İşletme Yöneticilerinde Stratejik Düşüncenin Gelişimi**

Küçük işletme yöneticilerinin ve/veya sahiplerinin stratejik bir yönetim tarzı geliştirebilmeleri için öncelikle klasik yönetim tarzlarını değiştirmeleri gerekmektedir (Porter, 1994: 47).

Buna göre işletme yöneticisi veya sahibi sadece yakın pazarlara değil bütün dünyaya satış yapılabileceğini düşünmelidir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda uluslararası pazar hedefleri küçük işletmeler için artık imkânsız değildir. Gelişen iletişim teknolojisi ve e-ticaret olanaklarının artması küçük bir işletme için bile uluslararası alanda ticaret yapmaya; hatta yabancı ülkelerde hiç tanımadıkları rakipleriyle pazar payı savaşı yapmaya imkân sağlamaktadır (Thompson-Strickland, 1990: 6-7).

Stratejik düşüncenin ikinci şartı rekabet avantajı elde etmenin gerekliliğine inanmaktır. Küçük işletme için kötü günleri zararsız atlatabilmenin yolu yerel pazarlarda satış yapmakla yetinmeyip, belirli konularda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmektir. Özellikle küçük işletme açısından yerel pazarlarda etkinlik sağlamak; fiziki yakınlık, pazar araştırması yapmanın kolaylığı ve tüketici kitlesinin yakından tanınması gibi nedenlerden dolayı mümkün olabilmektedir. Stratejik düşüncenin üçüncü şartı yerel veya uluslararası bütün pazarlarla ilgili faaliyetlerde işletmenin tutarlılığını koruması ve faaliyetleri arasındaki eşgüdümü sağlamasıdır. Küçük işletmeler finansal açıdan nispeten zayıf işletmeler olarak bilinmektedirler.

Dolayısıyla gelişmelerin tutarlı olmadığı dönemlerde dengeli hareket etmedikleri; uygun koşullarda uygun pazarları hedeflemedikleri takdirde çok büyük sorunlar ve işletme faaliyetine son verebilecek krizler yaşayabilmektedirler. Küçük işletme yöneticisinin işletmenin faaliyetlerindeki tutarlılığı ve eşgüdümü koruyamamış olması stratejik bir şekilde düşünemediğinin önemli bir göstergesi olmaktadır (Porter, 1994: 49).

Küçük işletmelerde stratejik düşünme yükü çoğunlukla işletme sahip veya yöneticisinin omuzlarındadır. Dolayısıyla küçük işletme yöneticisinin stratejik düşünce perspektifine sahip olmadığı durumlarda stratejik yönetim anlayışının işletmeye sağlıklı biçimde yerleşmesi mümkün olmamaktadır. Yönetici; çevreye ve işletmeye stratejik düşünce perspektifiyle bakmaya ve kararlarını bu yönde vermeye başladığı anda stratejik yönetim sürecinin ilk adımını atmış olmaktadır. Küçük işletmelerde zaten yaratıcı düşünceyi ve riskli fikirleri teşvik eden bir ortam bulunmaktadır. Bu ortam aynı zamanda sürekli ve dinamik gelişmenin zeminini de teşkil etmektedir. Stratejik düşünce perspektifine sahip bir küçük işletme yöneticisine kalan personelini yeni ürünler ve hizmet şekilleri tasarlama, daha etkin pazarlama ve üretim metotları geliştirme gibi konularda motive etmekten ibarettir (Stopford-Badenfuller, 1994:528).

Kısacası, bilgi toplumunun küçük işletme yöneticisi; yeniliklere açık, etkin rekabet ortamını savunan, rasyonel riskler üstlenebilen ve pazarı dünya pazarı olarak algılayan kişidir (Steinhoff-Burgess, 1993: 17).

### **2.3. Kriz Dönemlerinde Stratejik Analizlerin Gerekliliği**

Küçük işletme yöneticilerinin stratejik düşünmesi ve hareket etmesi gerekliliğinin altında yatan ilk ve belki de en önemli neden geleceğin doğasında olan belirsizlikler ve bu nedenle çıkabilecek olan krizlerdir. Küçük işletme yöneticileri açısından en zor ve en riskli uğraş gelecekteki belirsizliklerle mücadele etmektir (Foster, 1993: 124).

Gelecekte neler olacağının tam olarak bilinemeyeceği gerçeği özellikle küçük işletmeleri uzun dönemli düşünmeye ve alternatif senaryolar üretmeye zorlamaktadır. Başka bir deyişle, işletmenin çevresi belirsizliklerle kuşatılmıştır ve küçük işletme yönetimi açısından belirsizliklerle uğraşmak çok zor bir faaliyet olarak görülmektedir (Kuhn, 1989: 194).

Belirsizliklerle mücadele edebilmenin en etkin yöntemlerinden birisi stratejik düşünebilmek ve mevcut durumu doğru analiz edebilmektir.

Stratejik analizlerin gerekliliğini gösteren ikinci önemli neden ise küçük işletmelerin çok şiddetli bir rekabet ortamında faaliyet göstermek zorunda olmaları ve bu ortamdan büyük işletmelere göre çok daha fazla etkilenmeleridir (Mount-Zinger, 1993; 114). Çevrede meydana gelen değişikliklerin hiçbir şekilde kontrol edilemiyor oluşu da stratejik analizleri küçük işletmeler açısından gerekli hale getiren faktörlerden üçüncüsü olmaktadır. Stratejik yönetim; belirli rekabet çevresi



içinde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve etkinlik kazanmalarını sağlayan bir araç olarak tanımlandığında; bir işletme küçük veya büyük ölçekli olsun mutlaka stratejik analizler yapma ihtiyacı duymaktadır (Kuhn, 1989: s194).

Yaşadığı çevre içinde kendi yönünü belirlemek ve olası krizlerden daha az etkilenmek amacıyla olan bir küçük işletme bu amacını sistematik ve planlı bir şekilde gerçekleştirirse etkinliği artabilmektedir (Foster, 1993: 124). Dolayısıyla; küçük işletme yöneticileri faaliyetlerini sürdürürken bir sonraki adımda ne yapacaklarına karar vermek için çevrede meydana gelen değişiklikleri sürekli gözlemlemek ve değişikliklere karşı aktif bir tutum takınmak zorundadırlar. Bu çerçevede stratejik analizler çevredeki değişimleri izlemeyi ve işletmelerin yapısal unsurlarını bu değişimlere göre geliştirmeyi ve değiştirmeyi öngördüğünden yöneticiler açısından doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir (Scarborough-Zimmerer, 1984: 65-66).

### **3. Küçük İşletme Yöneticilerinin Stratejik Analizleri**

Küçük işletme yöneticisi analiz sürecinde öncelikli olarak işletmenin misyonunu ve amaçlarını yeniden gözden geçirmeli, çevrenin ve işletmenin detaylı analizini yapmalı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelidir (Wheelen-Hunger, 1989: 374). Başka bir deyişle; işletmenin rekabet durumunun, pazarın hacminin, yeterli finansman olanaklarının olup olmadığı gibi koşulların, işletmenin yönetim yapısının ve işlevlerinin incelenmesi gerekmektedir (Patterson, 1986: 24).

Bu tür analizlerin küçük işletmelerin mevcudiyetlerinin devam ettirilebilmesi açısından önemleri en az büyük ölçekli işletmeler kadar önemlidir (Scarborough-Zimmerer, 1989: 177).

Küçük işletme yöneticisi; işletmesinin sahip olduğu insan kaynaklarını, zamanı, sermayeyi ve ekipmanı birer stratejik unsur olarak tek tek ele almalı ve analiz etmelidir.

Küçük işletmelerde durum analizi en geniş anlamıyla işletmenin mevcut durumunun ve çevre ile ilgili faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlamda durum analizi iki aşamalı bir süreç olmaktadır. İlk aşama, işletmenin yakın ve uzak çevresindeki fırsat ve tehlikelerin incelenip değerlendirildiği çevre analizi; ikinci aşama ise işletmenin kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edildiği işletme analizi ya da iç analizdir. Durum analizi sonucunda elde edilecek bilginin kalitesi işletme açısından öngörülecek olan senaryoları doğrudan etkilemektedir. Bu anlamda, işletme yöneticileri kullanacakları bilgiyi dört kaynaktan elde etmektedirler. Bunlar işletmenin kendisi, rakipleri, müşterileri ve faaliyet gösterilen sektördür. Doğal olarak elde edilecek bilgilerin en güvenilir kaynağı aslında işletmenin kendisi olmaktadır (Scarborough-Zimmerer, 1989: 181). Sonuç olarak, küçük işletme yöneticilerinin analizde kullanacağı bilgiler şu başlıklar altında toplanabilir:

- İşletmenin maliyetleri ve harcamaları,

- Kullanılan hammadde ve malzemenin elde edilebilirliği,
- İşletmenin ek sermaye gereksinimleri,
- Sektörü etkileyen ekonomik koşullar,
- Rekabet durumu,
- Satışlar,
- Sermaye kaynakları ve maliyeti.

Özellikle kriz dönemlerinde incelenmesi gereken en önemli unsurlar işletmenin maliyet ve harcamaları olmaktadır. Bunu sırasıyla satışlar ve sermaye gereksinimleri ile ilgili bilgiler izlemektedir (Orpen, 1994: 50-55).

### 3.1.Çevre Analizi

Küçük işletmeler; sahip oldukları sınırlı kaynaklar ve ölçeklerinden kaynaklanan dezavantajlar nedeniyle çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri genellikle kontrol edemeyen ve çevresini izlerken daha çok yöneticisinin veya sahibinin deneyimlerine güvenmek durumunda kalan işletmelerdir. Fakat aynı zamanda bütün diğer işletmeler gibi küçük işletmeler de uzak ve yakın çevrelerinden çok yoğun biçimde etkilenmektedirler. Bu nedenle küçük işletmeler de pazarı veya sektörü veya genel olarak ekonomik yapıyı etkileyen ve etkilemesi muhtemel olan ekonomik, teknolojik, politik, sosyal ve hukuki olayları yakından izlemek ve analiz etmek durumundadırlar (Dinçer, 1997: 353-354). Sağlıklı ve düzenli bir çevre analizi küçük işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyumlarını kolaylaştırmakta ve buna bağlı olarak etkinliklerini artırmaktadır (Kuriloff-Hemphill, 1993: 277-278).

Küçük işletmelerde çevresel analiz şu aşamalardan oluşabilmektedir:(Scarborough-Zimmerer, 1989: 55).

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

Gerçekleşme olasılığı yüksek olarak değerlendirilen olayların karşılıklı etkileşim analizlerinin yapılması: Bu aşamada gerçekleşme olasılığı yüksek olan ekonomik, politik ve teknolojik değişim veya gelişimlerin işletme üzerindeki beklenen etkileri belirlenmektedir.

Bütün bu beklentilere ve etkilere bağlı olarak alternatif senaryoların geliştirilmesi: Geliştirilecek senaryoların sayısı ne işletmenin hareket alanını daraltacak kadar az, ne de birbirine karıştırılacak kadar fazla olmalıdır.

Pazar, rekabet ve müşteri analizlerinin yapılması: Bu aşamada pazarın genel özellikleri tekrar gözden geçirilmeli, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri incelenmeli ve işletmenin müşterilerinin olası davranış değişiklikleri izlenmelidir.

### **3.2. İçsel Analiz**

İşletmenin iç faktörlerinin analizi de denilen iç analizi aşamasında işletmenin yönetim yapısı gözden geçirilmekte, örgütsel yapısının güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilmekte ve son olarak işletmenin mali yapısı analiz edilmektedir (Kuhn, 1989: 195).

#### **3.2.1. Yönetim Yapısının Analizi**

Küçük işletmenin yönetim yapısı denilince doğal olarak ilk akla gelen işletme sahibi veya yöneticisi olmaktadır. Yönetici bir bakıma küçük işletmenin hem en güçlü ve hem de en zayıf yönü olabilmektedir. Yönetici yalnızca güçlü yönleriyle işletmeyi başarıya götürebildiği gibi; kişisel zayıflıklarıyla da işletmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir (Dinçer, 1997: 360). Bu çerçevede küçük işletme yöneticisi aşağıdaki özellikleri ile değerlendirilmelidir (Sandeno, 1985: 263):

**Teknik Yeterlilik:** İşletme yöneticisi hem faaliyet gösterdiği alanla ilgili teknik konuları detaylı olarak bilebilmeli, hem de bilimsel yönetimin temel kurallarını etkin bir şekilde uygulayabilmelidir.

**İnsancılık:** Yöneticinin çalışanlarıyla ve müşterileriyle iyi geçinebilme, sağlıklı ilişkiler kurabilme, onları motive edebilme ve yönlendirebilme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

**Sezgisel Yeterlilik:** İşletme yöneticisi yaptığı herhangi bir işi bütün boyutlarıyla kavrayabilme ve mümkün olduğunca gelecekte olacakları tahmin etme özelliklerine sahip olmalıdır.

Küçük işletmelerde karar alma sürecinin en etkili kişisi genellikle işletme yöneticisi olmaktadır. İşletme yöneticisi iyi bir gözlemci ve yetenekli bir girişimci değilse vereceği kararların yerinde olmaması ihtimali yüksek olmaktadır. Birçok küçük işletmede işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve hemen hemen bütün yetki ve sorumlulukları kendisinde toplamış olmaktadır. Bu yüzden işletme üzerindeki otoritesinin azalmaması pahasına işletmesinin büyümesini veya daha kârlı olmasını engelleyebilmektedir. Kriz dönemlerinde hemen hemen bütün amaçlar ve öncelikler yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin tecrübeleri, teknik ve idari bilgisi gibi özellikleri işletmenin bu tür sorunları aşabilmesi açısından çok önemli olmaktadır (Pickle-Abrahamson, 1990: 237).

Küçük işletme yöneticisi genellikle işletmenin öncelikli ve büyük ortağı olduğundan sorunlu dönemlerde daha duygusal davranabilmekte ve rasyonaliteden uzaklaşabilmektedir (Waalewijn-Senan, 1993: 28). Özellikle kriz dönemlerinde

küçük işletme yöneticilerinin durumu analiz edememelerinin çok çeşitli nedenleri olabilmektedir (Baker-.Adams, 1993: 83):

Tecrübe eksikliği: Küçük işletme yöneticileri genellikle geniş bir pratik altyapıya sahiptirler. Fakat özellikle ekonomik göstergelerin izlenmesi ve analizi konusunda tecrübe eksiklikleri olabilmektedir. -Yöneticilerin stratejik kararların alınması sürecini başlatacak girişimcilik ve yenilikçilik gibi özelliklere sahip olmamalarıdır (Orpen, 1994: 45).

Kısıtlı kaynaklar ve teknik yetersizlikler: Küçük işletmelerin sermayeleri sınırlıdır ve analiz için yeterince kaynak ayırma konusunda sorunlar yaşayabilmektedirler. Bu nedenle uzmanlarla çalışmak ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak gibi büyük işletmelerin sahip oldukları ve sık sık kullandıkları birçok kaynağa sahip değillerdir. Ayrıca analizlerde kullanılması gereken kantitatif verileri sağlamak ve istatistiksel teknikleri kullanmak küçük işletmeler açısından çoğu zaman mümkün olamamaktadır.

Günlük aktivitelerin yoğunluğu: Küçük işletmelerin yoğun rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli günlük faaliyetlerin yoğunluğu işletme yöneticilerinin analiz yapabilme yeteneklerini sınırlandırmaktadır. Ayrıca yöneticilerin işletmeleriyle ilgili yetki ve sorumlulukların devredilmesi konusunda çok hassas olmaları analiz için gerekli zamanı ayıramamaları ile sonuçlanabilmektedir (Wheelen-Hunger, 1989: 372).

### 3.2.2. Örgütsel Yapının Analizi

Krizden daha az zararla çıkmak isteyen küçük işletme yöneticilerinin örgütsel yapılarının getirdiği olumsuzlukların ve avantajların farkında olmaları gerekmektedir. Bu nedenle yapılması gereken içsel analizlerde ikinci aşamayı örgütsel yapının gözden geçirilmesi oluşturmaktadır. İşletme yöneticileri bu aşamada stratejik üstünlük sağlayabilen veya stratejik zayıflığa neden olabilen örgütsel özellikleri yeniden belirlemek durumundadırlar. Bu çerçevede küçük ölçekli bir işletme açısından her dönemde üstünlük sağlayabilecek bazı özellikler şunlardır:

- Esneklik,
- Yenilikçilik,
- Sınırlı Pazar ve Ürün Hatları (Dinçer, 1997: 356-357),
- İnfomal Yönetim ve Personel İlişkileri (Scarborough-Zimmerer, 1989: 17).

Bu tür stratejik üstünlüklerin yanı sıra yine her dönemde zayıflık olarak değerlendirilebilecek bazı özellikler ise şunlar olmaktadır:

- Karar Almada Tek Yöneticiye Bağımlılık (Brigham, 1989: 380),
- Yapısal Yetersizlikler (Personel sorunları ve finansman sorunları gibi),

➤ Olumsuz Rekabet Koşulları (Dinçer, 1987: 358).

İçsel analizin önemli bir bölümünü de değişim konusu oluşturmaktadır. Bütün diğer işletmelerde olduğu gibi küçük işletmelerde de krizler bazı değişikliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Değişimin olduğu durumlarda ise değişime tepki de kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde değişime karşı tepkinin temel nedeni kişilerin değişimi güvenlik ve statüsüne dönük tehdit olarak algılamasından kaynaklanmaktadır (Tompson, 1961: 19). Değişim girişimleri, örgütün yeni şartlara uyum kabiliyetini sınırlamayı amaçlayan bazı etkili güç merkezleriyle karşılaşabilmektedir (Kaufman, 1971: 8).

Ayrıca, değişim krizin çalışanlar üzerindeki zaman baskısını da artırıcı etki yapmaktadır (Hinterhuber-Krauthammer; 1995: 9).

Bu çerçevede değişimin gerekliliği ve önemi bütün çalışanlara açık ve net bir şekilde iletilmelidir (Karaer, 1990: 143).

Değişim söz konusu olduğunda analizler doğru biçimde yapılmalı ve işletme yeni bir krize sürüklenmemelidir (Smorf-Vertinsky, 1977: 642-645).

### **3.2.3. Finansman Yapısının Analizi**

Kriz dönemlerinde küçük işletmelerin üzerindeki en ciddi olumsuz sonuçlar finansal yapı ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede küçük işletme yöneticisinin finansal yapıyı yeniden analiz etmesi gerekmektedir. Küçük işletmeler açısından önceki dönemlerin finansal sonuçlarını değerlendirmenin en kullanışlı yollarından birisi oran analizi olmaktadır. Fakat oran analizi tek başına yeterli değildir. Sağlıklı bir sonuca ulaşabilmek için bu analizin yanında işletmenin analizi yapılan dönemlerde ne ürettiğinin, ürününü kimlere, hangi şartlarda sattığının ve piyasaların o dönemdeki durumunun da gözönüne alınması gerekmektedir (Brigham, 1989: 287). Kaynaklardaki kıtlık riskli bir ortamda çalışılmasına neden olmaktadır. Yine, küçük işletmeler kriz sürecinde en çok finansman kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. En iyi kaynağın nereden ve nasıl bulunacağı, öncelikle nerelere kullanılacağı vb. kararlar önem taşımaktadır (Altuğ, 1994: 38). Krizin finansal boyutunu asgari düzeyde dengelemenin en iyi yolu kriz eğilimli finansal planların hazırlanmasıdır.

## **4. Sonuç**

Kriz dönemlerinde en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir. Bu nedenle küçük işletmelerin krizler karşısında ayakta kalabilmelerinin tek yolu krizle mücadele yeteneklerini artırmalarıdır. Krizle mücadelede uyum yeteneğinin geliştirilmesi ancak stratejik düşünebilmek ve bu düşünce ekseninde analizler yapmakla mümkün olabilmektedir. Küçük işletmeler yapısal özellikleri nedeniyle diğer işletmelere göre daha verimli, özenli ve hesaplı faaliyet göstermek zorundadırlar. Stratejik düşünce ve analizler daha verimli ve hesaplı çalışmanın önemli bir göstergesi olarak sayılabilmektedir. Dolayısıyla, küçük işletmenin krizle mücadele sürecinde

stratejik analizler yapabilmesi ve bu çerçevede kararlar alabilmesi önemli bir avantaj olarak görülebilmektedir.

Küçük işletmelerde kriz dönemlerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi işletme yöneticisinin ve çoğu kez de işletme sahibinin sorumluluğundadır. Bu nedenle işletmesinin yaşanan krizlerden en az zararla çıkması için çalışan bir küçük işletme yöneticisinin yaşanan gelişmeler ne kadar olumsuz olursa olsun bunları stratejik bir yaklaşımla ele alması gerekmektedir. Kriz dönemlerinde panik içinde ve rasyonaliteden uzak hareketlerde bulunmanın tam karşısında krizin işletme üzerindeki etkilerini stratejik olarak analiz etmek ve buna uygun kararlar almak durmaktadır. Küçük işletme yöneticileri olayları stratejik biçimde analiz edip, stratejik kararlar verebilirlerse çok ciddi krizler bile işletme açısından yeni bir açılım haline gelebilmektedir.

#### **Kaynakça**

- Akdemir, Ali (1996), Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya.
- Akdemir, Ali (1998), Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul.
- Altuğ, Osman (1994), "Kriz Döneminde Şirket Yönetimi", Ekonomik Trend, ,2 (23).
- Baker, W.-H.L.Adams, (1993), "Business Planning in Successful Small Firms", Long-Range Planning, 26 (6).
- Brigham, E.F. (1989), Fundamentals of Financial Management, 5.Ed., Dryden, Orlando.
- Can, Halil (1992), Yönetim ve Organizasyon, 2. Bas., Adım Yay., Ankara.
- Cüceloğlu, Doğan (1996), İçimizdeki Biz, Sistem Yay., 5.Bas., İstanbul.
- Dincer, Ömer (1997), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4. Baskı, İstanbul.
- Erdil, Oya (1994), "Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre", İkinci Yönetim Kongresi, D.E.Ü. İşletme Fak., Yay. No:1, Kuşadası.
- Fink, Steven (1986), Crisis Management, American Management Association.
- Foster, M.S.(1993), "Scenario Planning For Small Businesses", Long-Range Planning, 26 (1).
- Harmann, Charles F. (1972), International Crises: Insights From Behavioral Research, Free Press, New York.
- Hinterhuber, Hans H.-Eric Krauthammer (1995), "Daha İyi Yönetmek, Daha Az Yönetmektir", Çev.:Deniz Baykal, Yönetim, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 6 (22).
- Hooshang, Kuklang (1988), "Crisis Confrontation in International Management: Consequences and Coping Actions", Management International Review, 28 (23),.
- Irvine, Robert B. (1987), "What's a Crisis, Anyway", Midyear Special, 4.
- Karaer, Tacettin (1994) Örgütlerde Değişime Karşı Direnç, MPM Verimlilik Dergisi.
- Kaufman, Herbert (1971), The Limits of Organizational Change, The University of Alabama Press.
- Kuhn, R.L. (1989), Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms, Prentice-Hall, New Jersey.

- Kuriloff, A.H.-J.M.Hemphill (1993), Starting and Managing Small Business, 3.Ed., McGraw Hill, New York.
- Mount J., -J.T.Zinger (1993), "Organizing for Development in Small Businesses", Long-Range Planning, 26 (5).
- Orpen, Charles (1994), "Strategic Planning, Scanning Activities and The Financial Performance of Small Firms", Journal of Strategic Change, 3.
- Patterson, R.A. (1986), "Strategic Planning For Small Businesses", Handbook of Strategic Planning, Editors:J.Gardner vd., Wiley, New York.
- Pearson, Christine M. vd. (1997), "Managing The Unthinkable", Organizational Dynamics, Autumn.
- Pickle,B.-R.L.Abrahamson (1990), Small Business Management, 5.Ed., Wiley, New York.
- Porter, Michael (1994), "Ulusların Rekabetçi Üstünlüğü", Çev.:Mustafa Özel, Küresel Rekabet, İz Yay., No:9, İstanbul.
- Rosenthal, Uriel-Alexander Kouzmin (1993), "Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management", Journal of Contingencies and Crisis Management, 1(1).
- Sandeno, Stanley (1985), Small Business Management Principles, Business Pub., Texas.
- Saraçoğlu Rüştü (1995), İstikrar Programı Üzerine Düşünceler, Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru, TUSIAD Yay. No:6-180, İstanbul.
- Scarborough, N.M.-T.W.Zimmerer (1989), "Strategic Planning For Small Businesses", Managing The Small Business, Editor: Cynthia Ryans, Prentice Hall, New Jersey.
- Scarborough, N.M.-T.W.Zimmerer (1984), Effective Small Business Management, Charles Merrill, Ohio.
- Silver, A. David (1994), Kriz Dönemlerinde İşletme Yönetimi", Çev.:Naz Türer, Form Yay., İstanbul.
- Smith. C.A.P.-C.Hayne, (1997), "Decision Making under Time Pressure", Management Communication Quarterly, 11(1).
- Smorf Carlyne-Ihor Vertinsky (1977), "Desings For Crisis Decision Units", Administrative Science Quarterly, 22(4).
- Steinhoff, D.-J.F.Burgess (1993), Small Business Management Fundamentals, 6.Ed., McGraw Hill, Singapore.
- Stopford, J.M. -C.W.Badenfuller (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", Strategic Management Journal , 15(7).
- Sweezy, Paul-Harry Magdoff (1983), "Dünya Ekonomisinde Bunalım", Çev: Kemal Çakman, Monthly Review, İstanbul.
- Thomas, Charles (1994), " Learning From Imagining the Years Ahead " ,Planning Review, 22 (3).
- Thompson, A.-A.Strickland, (1990) Strategic Management:Cases and Concepts, 5.Ed., Irwin, Homewood.

Tompson, Victor A. (1961), Modern Organizations, New York.

Waalewijn, P.-P.Senan; (1993), "Strategic Management: The Key to Profitability in Small Companies", Long-Range Planning, 26(2).

Wheelen, T.-D.Hunger, (1989), Strategic Management and Business Policy, 2.Ed., Addison Wesley, Massachusetts.