



## KRİZ DÖNEMLERİNDE ODAKLANMA STRATEJİLERİ VE ODAKLANMA TÜRLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: ADANA KOBİLERİ ÜZERİNDE BİR İNCELEME\*



M. Birkan IŞIK<sup>1</sup>



Murat KORKMAZ<sup>2</sup>



Deniz ÇALIKAN<sup>3</sup>



Serhan BAYKARA<sup>4</sup>

### ÖZ

Her geçen gün artan talep ve dünya ülkelerinin içinde bulunduğu ekonomik sorunlar nedeni ile birçok işletme büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Bunların ilk sırasını ekonomik sorun ile istihdam sorunu almaktadır. Tüklenen doğal kaynaklar, artan taleplere cevap veremez bir hale gelmiştir. KOBİ, kurumların yapısı ve süreç dinamikleri, krizin nasıl ele alındığı, hatta çalışanların krizle nasıl başa çıktıkları, kriz dönemlerinde hangi önlemleri aldıkları, kriz ve ekonomik bunalım dönemlerinde işletmelerin uyguladığı stratejilerin neler olduğu, işleyiş açısından çok büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin ekonomik süreçte uyguladıkları politika, üretim politikası, performans, kalite ve süreklilik, işletmecilik açısından çok önemlidir. Sistemli ve programlı çalışan işletmeler, kriz dönemlerini kendi açılarından ya çok az bir zarar ya da işletmenin işleyişini olumsuz olarak etkilemeyecek şekilde atlatılabilir. Sistem ve programdan uzak olan, doğabilecek her türlü kriz ortamında ayakta kalma olanaklarına sahip olmayan işletmeler ise devamlılık yetilerini kaybetmektedirler. Özellikle Türkiye ve Dünya ülkelerindeki KOBİ düzeyinde bulunan işletmelerin aile şirketi olması nedeni ile ekonomik krizin etkileri hem firma hem de aile içinde dönüşü olmayan onarılmaz tahribatlara yol açmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, Kriz, Strateji, Ekonomi, Performans, Verimlilik, İstatistik

### THE EFFECT OF FOCUSING STRATEGIES AND FOCUSING TYPES ON THE PERFORMANCE OF BUSINESS IN TIMES OF CRISIS: A RESEARCH ON ADANA SMEs

### ABSTRACT

Many businesses have big troubles because of the demand increasing day by day and economic problems in which world countries are involved. Economic problem and employment problem is the leading factor of them. Wasting natural resources can't meet the increasing demands. SME, the structure of institutions and process Dynamics, how the crisis is handled, how the employees get over the crisis, which precautions they take in the time of crisis, institutions apply which strategies in the times of crisis and economic crisis have vital importance in terms of the operation. The policy businesses apply in the economic process, production policy, performance, quality and permanence are very important for industry. Businesses working systematically can get over the crisis with little harm

\* Bu makale birinci yazarın aynı konu başlıklı Çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalında yaptığı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D. Adana [mbirkan00@hotmail.com](mailto:mbirkan00@hotmail.com)

<sup>2</sup> Güven GRUP Finans Yönetmeni, [hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com](mailto:hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com)

<sup>3</sup> Lefke Avrupa Üniversitesi İletişim Fakültesi, [dnzcaliskan@hotmail.com](mailto:dnzcaliskan@hotmail.com)

<sup>4</sup> Osman Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi A.D. Eskişehir, [serhan@geoart.com.tr](mailto:serhan@geoart.com.tr)



or in a way not to affect the operation of business negatively. Businesses far from the system and program and not having the opportunity of surviving in all kinds of crisis lose their ability of continuity. Especially because the businesses in Turkey and world countries at the level of SME are family businesses, the effects of economic crisis cause irrecoverable damages both in the company and in the family.

**Key Words:** SME, Crisis, Strategy, Economy, Performance, Productivity, Statistics

## 1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji ve giderek azalan doğal kaynaklar nedeni ile, birçok dünya ülkesi ekonomik sorunlar yaşamaktadır. Yaşanan bu ekonomik sorunlar, dünyanın değişimi üzerinde büyük etkiler doğurmaktadır. Bu yaşanan değişiklikler, az veya çok insanlık tarihi ile eş zamanlı; fakat farkındalığı sürekli olarak artan, her an gözlemlediğimiz, izlediğimiz ve yaşadığımız, önüne geçilmez bir olgudur. Bu değişimlerin farkındalığı, tek başına çağımızı niteleyen bir kavram olmasıdır. Değişimin mantığının kavranmasıyla, 20 – 30 yılda sağlanan değişim, insanlık tarihindeki değişim ve gelişimlerin toplamından daha fazla olmuştur. “Artık değişim ‘ırmağın’ sadece ‘suyu’na değil, biçimine de sirayet etmiştir. Değişim, daha iyiye ve mükemmelle doğru bir akış olmalıdır. Günümüzde ayakta kalma yarışındaki toplumlar, kurumlar ve kuruluşlar ‘mükemmellik’ yolculuğundadırlar” (Ateş, 2009).

Bu çalışmanın temel amacı, Adana’da KOBİ’lerin kriz dönemlerinde herhangi bir odaklanma stratejisi izleyip izlemediğini ele almakla birlikte; eğer izlenen bir odaklanma türü veya türleri var ise, bu odaklanma türlerinin işletme performansına etkisini ölçmektir.

Çalışma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeler oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarında, KOSGEB’den elde edilecek işletmelerin yöneticilerine Miller, Beser ve Diğ (2002) tarafından geliştirilen anket elden ulaştırılıp, yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Çalışmanın sonunda KOBİ’lerin kriz ve ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde izlediği yollar ve stratejilere yönelik bilgiler elde edilerek istatistik SPSS-13 analiz yöntemi ve Monava, Korelasyon, Anova testleri uygulanarak olumsuzlukların tespiti yapılmıştır. Araştırma sonuçlarında, KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, kriz öncesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemediği görülmüştür. Krizden çıkış için aldıkları tedbirler ve odaklanma tercihleri, işletmelerin başarısını ve kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmektedir.

### 1.1. Çalışmanın Önemi

Geçmiş zamanlarda ve günümüzde çok çeşitli krizler meydana gelmiştir. Özellikle 1980’li yılların başında, ekonomik bir kavram ve vazgeçilmez olarak görülen sosyal devlet anlayışı, artık her türlü sorunun kaynağı olarak algılanmaya başlanmıştır. Sosyal devlet anlayışının birçok alanda, toplum aleyhine hızla büyüdüğü ileri sürülmüş ve ortaya çıkan sonuçlar ve oluşan şartlar nedeni ile sosyal devlet, kamu sektörünün taşıyamayacağı ağır bir yüke dönüşüvermiştir. Birçok nedenin oluşması ile dünyadaki dengenin arz yönlü bozulması, yaşanan rekabet, kendi talebini oluştururken yıkıcı bir kimliği doğurmuştur. İşletmeler, kuruluşlar, bireyler ve kamu bu oluşan kimlik nedeni ile çok çeşitli sorunlar ile savaşmaya başlamıştır.

Azalan doğal kaynakların değeri giderek artış göstermiştir. Birçok doğal kaynak, tükenme ve bitme noktasındadır. Özellikle tüketim arzının artması, dünyanın ekolojik dengesi



üzerinde de sorunlar oluşturmuştur. Küresel ısınma buzulların erimesine ve doğal sistemin olumsuz olarak etkilenmesine neden olmuştur. Bozulan çevre dengesi nedeni ile üretim ve tüketim oranları arasında büyük sorunlar meydana gelmiştir. Bu sorunların giderilmesi ve karşılanması için, dünya ülkeleri çok çeşitli çalışmalara girmiştir. Daha verimli ve tüketimin daha doğru yapılması yönünde halkı ve toplumu bilinçlendirme yoluna gitmiştir. Bu konuda birçok dünya ülkesi ortak kararlar almış ve uygulama yönünde bazı yasal yaptırımlar oluşturmuştur.

Azalan kaynaklar nedeni ile doğan taleplerin karşılanamaması, toplumlarda ekonomik krizler doğurmakta ve içinden çıkılmaz bir hal getirmektedir. Küreselleşme adı verilen değişim trendi, tüm dünyada global ve bölgesel olmak üzere ekonomik entegrasyona uyumu zorunlu kılar bir hale getirmiştir. Dünya ülkelerinde, uluslar arası ticaret ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin azalmasına paralel olarak, rekabet giderek artmıştır. Ülkelerin, ekonomideki ağırlığının giderek azaltılması yönünde istek ve çabalar artış göstermiştir. Küreselleşme; sadece ekonomik, siyasi gibi alanların dışında krizleri de içine almaktadır. Küresel krizler, her ülkenin karşı karşıya kaldığında tedbirlerini alması ve değişime ayak uydurabilmesi gereklidir. Küresel krizden çıkış için en etkili yöntem, ülkelerin kriz zamanlarına karşı oluşturdukları dinamik değişim hareketleridir. Bu çalışma Adana KOBİ'lerinin bu krizi aşmada başarılı olup olmadıklarını ortaya çıkarmamıza katkı sağlayacaktır.

### 1.2. Çalışmanın Amacı

Tüm dünya ülkelerinin yaşadığı ekonomik kriz nedeni ile hem akademik ve kamusal söylemin felsefi/kuramsal dünyasında, hem de toplumsal yaşamın somut dünyasında aktörlerin, stratejilerin ve düşüncelerin hızla değiştiğini gözlemlenmektedir. Bu oluşumlara genel olarak baktığımızda kabul gören bir görüşe göre, yeni küresel pazar kapitalizmi, hem ulusal hem de modern devleti, siyaset kavramının tanımını ve temsilini demokrasinin işleyişini köklü bir biçimde etkilemiştir. Birçok noktada modern devletleri değişime gitme yolunda zorunlu hale getirmiştir. Ulusal ve modern toplumlarda ekonomik krizlerin ve ekonomik çıkmazlığın, toplum ve bireyler üzerinde çok yönlü sorunları olmuştur. Bu çalışmanın amacı KOBİ'lerin krizi aşmada odaklanma stratejisini ne kadar uygulayabildikleri ve hangi alanlarda bunu kullanabildiklerini ortaya çıkarmaktır. Bu strateji, özgül bir müşteri grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine *odaklanarak* işletmenin, bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Bu araştırmanın özellikle yanıtlamayı hedeflediği sorular şunlardır:

### 1.3. Çalışmanın Kapsamı ve Kısıtları

Gelişmekte olan dünya ülkelerinin kalkınması ve ekonomik potansiyelinin düzgün işlenmesi için, KOBİ'ler üzerindeki olumsuzlukların hızlı bir şekilde iyileştirilmesi gerekmektedir. KOBİ kavramı, dünya ülkeleri ve Türkiye açısından çok önemli bir konudur. KOBİ'lerin üzerindeki olumsuzluk, toplumsal refahın bozulmasına, işsizlik oranının artmasına ve sosyal sorunların çoğalarak hukuksal sorunların meydana gelmesine zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle KOBİ kavramı üzerinde önemle durulması gerekir.

Bu çalışma zaman, maliyet ve kontrol gücü nedeniyle Adana KOBİ'leri ile sınırlı tutulmuştur.



Çalışmada ankete katılan iş sahipleri ve yöneticilerin soruları doğru olarak anladıkları ve bu doğrultuda cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Son olarak da çalışmada herhangi bir sektör tercihi yapılmamıştır. Farklı sektörlerden firma yetkilileri ile görüşülmüştür.

#### 1.4. Çalışmanın Yöntemi

Çalışma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeleri oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarından, KOSGEB’den elde edilecek işletmelerinin yöneticilerine Miller, Beser ve Diğ (2002) tarafından geliştirilen anket elden ulaştırılacaktır. Çalışmanın sonunda KOBİ’lerin kriz ve ekonomik sorunların yaşandığı dönemlerde izlediği yollar ve stratejilere yönelik bilgiler elde edilerek istatistik SPSS-13 analiz yöntemi ve Monava, Korelasyon, Anova testleri uygulanarak olumsuzlukların tespiti yapılmış olacaktır.

#### 1.5. Çalışmanın Planı

KOBİ’lerle yapılan bu çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü giriş, çalışmanın önemi, çalışmanın amacı, çalışmanın kapsamı ve kısıtları, çalışmanın yöntemi ve çalışmanın planı oluşturmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; KOBİ kavramı ele alınmış ve bununla ilgili tanımlamalar çeşitli kaynaklar kullanılarak kavramsal olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kriz kavramı ve kriz yönetimi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma yöntemi ele alınmıştır.

Çalışmanın altıncı bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular belirtilmiş ve bu bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır.

Son bölümde ise sonuç ve öneri kısmı mevcuttur.

## 2. KOBİ KAVRAMI

### 2.1. KOBİ Kavramı

“KOBİ kavramı, daha çok göreceli bir büyüklük olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın ifade ettiği büyüklük; sanayileşme düzeyine, pazarın büyüklüğüne, işletmelerin faaliyet konularına ve kullanılan üretim tekniklerine bağımlı olarak ülkeler arasında değişiklik göstermektedir.” (Yörük, 2001).

### 2.2. KOBİ’lerin Önemi

“KOBİ’lerin, günümüz rekabet koşullarında ülkelerin ve buna bağlı olarak ülkemizin de gündeminde önemli yer edinmesine yol açan katkılar açısından önemini şöyle sıralamak mümkündür: (Çelik ve Akgemici, 1991).

- Her şeyden önce, bu tür işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşidi sağlamaktadırlar.
- Marjinal istihdam yaratma olanakları diğer işletmelere göre daha fazladır, zira daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam olanağı yaratmaktadırlar.
- Bankalarla ilişkilerinde daha dikkatli hareket ettiklerinden ve yapıları nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler.



- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedirler.
- Olanak sağlandığı takdirde, esneklikleri nedeniyle teknolojik gelişmelere daha yatkındırlar.
- Bölgeler arası kalkınmada, dengelerin bozulmasını önleyici bir rol oynayabilmektedirler. Buna bağlı olarak, küçük yerleşim yerlerinden şehir merkezlerine insan göçünün önlenmesi ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasını sağlarlar.
- Gelir dağılımına olumlu etkileri vardır.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir.
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur.
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.
- İşsizliğin azaltılmasına katkıda bulunurlar.
- Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı madde, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlamalarına ve böylece ekonomide "yan sanayi" oluşturmaya yardımcı olurlar.”

### 2.3. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'lerin özellikleri şöyle belirtilebilir: (<http://www.kobinet.org.tr>, [15.10.2010] ).

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır.
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadır.
- Yapılan itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir.
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir.
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır.
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar.
- Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir.
- Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır.
- Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur.
- Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

“Tüketici ya da müşteriye daha yakın olan ve daha yoğun biçimde müşteriye yönelik olarak çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler tüketicilerin tercihlerini hemen algılayıp üretim sürecinde gerekli değişiklikleri hızla yaparak, bu tercihleri karşılamaya çalışırlar. KOBİ'lerin çevresel koşullardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük işletmelere göre daha yüksektir.” (Bağrıaçık, 1998).



### 3. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1. 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 şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir süreçtir. Bu anlamda, kriz “belirli bir anda veya son derece hayati önemi olan bir zamanda daha kötüye dönüş noktası”; “kritik bir devreye ulaşan durum”; “çabuk uyum sağlamayı gerektiren değişiklikler” (Saraçoğlu, 1995); “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).

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümün amacı, araştırmada elde edilen bulguların hangi aşamalardan geçilerek elde edildiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, önce, kullanılan verilerin nasıl toplandığı hakkında bilgi verilmektedir. Arkasından araştırmadaki verileri toplamak için kullanılan ölçüm aracının özelliklerine değinilmektedir. Son olarak da araştırma kapsamında elde edilen verilere uygulanan istatistikî yöntemler açıklanmaktadır.

#### 4.1. Veri Toplama

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezleri test etmek için veriler Adana KOSGEB listesindeki firmalarla yüz yüze yapılan anket aracılığı ile toplanmıştır.

##### 4.1.1 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler:

KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için hazırlanan anketten yola çıkılmış; SPSS 13.0 paket programı kullanılarak; güvenilirlik analizi, faktör analizi, tanımlayıcı istatistikler, çift yönlü MANOVA ve çoklu regresyon yöntemleri uygulanıp yorumlanarak; KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını kriz öncesi ve sonrasını etkileyen faktörler araştırılmış ve sonuçlar alınmıştır. Her bir analizde kullanılan tablolar ve grafikler gösterilmekte ve sayısal değerler, yorum kısmında anlamlandırılmaktadır.

##### 4.1.2 Tez Projesinin Materyali ve Yöntemleri:

Araştırma evrenini Adana bölgesindeki KOBİ ölçeğindeki işletmeleri oluşturmaktadır. Bölge ticaret ve sanayi odalarından, KOSGEB’den elde edilen işletmeler üzerinde anket ve sorgulama yolu ile uygulamalı bir çalışmadır. Yüz yüze uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler doğrultusunda istatistik yöntemleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Yapılan istatistik çalışmalarından elde edilen veriler yine tablolar ve yorumlar halinde sunulmuştur. Kullanılan yöntemler ölçme ve değerlendirme likert ölçeği şeklinde yapılmıştır. Likert ölçeği sayesinde katılanların katılım seviyelerini belirlememize yardımcı olmuştur. Bu şekilde uygulanan anket üzerinden elde edilen verilerin doğru tespit edilmiştir. Varyans homojenliği için levene test istatistiği yapılmış, varyanslar homojen çıkmıştır.

#### 4.2. Güvenilirlik Analizi

Ankette KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını iyi bir şekilde ölçülüp ölçülmediği güvenilirlik analizi yaparak araştırılabilmektedir. Analiz



yardımları ile ölçekteki problemler ortaya çıkarılabilmektedir. Anket güvenilirlik analizi varsayımlarını sağlamaktadır.

**H0:** KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları güvenilirdir ( $\alpha \geq 0,7$ ).

**H1:** KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları güvenilir değildir ( $\alpha < 0,7$ ).

Yapılan güvenilirlik istatistiğine göre güvenilirliği ölçen Cronbach's Alpha değeri 0.698 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.6 ile 0.8 arasında yer almaktadır; orta derecede güvenilir ölçek anlamındadır.

H0 ret edilememektedir. KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak için yapılan anket sonuçları yaklaşık 0.7 Cronbach's Alpha istatistiği ile güvenilir olduğu ve analiz edilebilirliği kabul edilebilmektedir.

Düzeltilmiş terimlerin toplam korelasyonları yanı sıra sorular arası korelasyonlar incelendiğinde A2,A5,C2 kodlu soruların korelasyonları diğer sorulara oranla küçük değerler almaktadır.

Bu sorular sırasıyla;

- Yaşadığınız şehirdeki krizin işletmenize etki düzeyi
- Krizin müşterilerinize olan olumsuz etkisi
- Yalnızca belirli bir bölge

Yukarıdaki sorular diğer soruların aksine olumlu değil olumsuz görüşler üzerine yoğunlaşmıştır. İstatistiksel olarak güvenilirlik analizinde yukarıdaki soruların genel anket sonuçları ortalamasının neden altında kaldığı gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre Adana KOBİ'leri farklı büyüklük ve sektörde yer almalarına rağmen krizden az derecede etkilendikleri, bu sonuç ile beraber krizin KOBİ'lerin müşterilerine söz konusu etkilerin de yansıtılmadığı belirlenmiştir. Anket sorularına verilen en dikkat çekici cevap KOBİ'lerin hizmet ve ürünlerini belirli bölgeler ile sınırlandırmadığını açıklamakta ve küresellik anlayışına sahip olduklarını göstermektedir.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

### 5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri Hakkında Bilgiler

Anket çalışmasında elde edilen veriler Adana KOSGEB den seçilen işletmeler arasından yüz yüze görüşme yapılarak elde edilmiştir. Bu veriler toplanırken toplam 100 adet işletmenin Şirket Ortağı veya Genel Müdürü ile görüşülmüştür.

Faaliyet gösterdiği sektör olarak çoğunluğunu tekstil sektörü (%19) oluşturmaktadır. % 11 gıda, % 4 inşaat, % 12 plastik, %13 metal ve otomotiv, % 6 kimya sektörleri yer almaktadır. Büyük çoğunluğunu ise diğer sektörler (%35) oluşturmaktadır. İnşaat ve Kimya sektörlerinden örneklem kümesinde diğer sektörlerden çok daha az sayıda KOBİ'ye anket uygulanmıştır, analiz sonuçları sözü geçen sektörleri daha az ilgilendirmektedir.

İşletmelerin sektörel dağılımlarına bakıldığında Sektörün büyük çoğunluğunu gelişen sektör (%54) almaktadır. Araştırma analizinin sonuçları çok büyük ölçüde gelişen



ve olgun KOBİ'leri ilgilendirmektedir, büyük çoğunluğunun dinamik olmasına ve kriz döneminde; önce tecrübe ettikleri kriz deneyimlerinden dolayı nasıl hareket etmesi gerektiğini bilen KOBİ'lerin oluşturduğuna dikkat edilmelidir.

İşletmenin idari personel sayısı dağılımına bakıldığında Büyük çoğunluğunu 1-20 arasında (%71) idari personel sayısı oluşturmaktadır. KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun idari personelinin az sayıda olması, kriz döneminde hızlı manevralar için büyük ölçüde avantaj sağlamaktadır. Bilginin ve otoritenin az sayıda idari personel tarafından kontrolü sayesinde karar alma mekanizması ve uygulamaya geçiş aşamaları büyük kurumlara göre kriz şartlarına uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır.

İşletmenin işçi sayısının dağılımına bakıldığında Büyük çoğunluğunu 1-50 arasında (%55) işçi sayısı oluşturmaktadır. 50-100 arasında işçi çalıştıran işletme oranı % 25 tir. İşletmelerdeki işçi sayısı kriz zamanlarında üzerinde durulması gereken önemli bir kriterdir. Az sayıda işçisi bulunan KOBİ'ler krizden ciddi derecede etkilenseler de işçi sayısı- işçi verimliliği ters olantısı ile bağlantılı olarak çok sayıda işçi çıkarmamakta ve işletmenin çalışma ve ekonomik dengeleri etkili derecede bozulmamaktadır. Çok sayıda işçisi bulunan KOBİ'ler için durum tam tersidir, kriz döneminde çok sayıda işçi çıkarılması halinde işletmenin iç dinamiklerinin bozulmasının yanı sıra, diğer işçiler arasında işten çıkarılma korkusu ve panik baş gösterebilmektedir.

Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakıldığında Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

**a.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sektörlerin yöneticilerin yaşadıkları ortamın krize etkisi olmadığı düşüncesine sahiptirler.

**b.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin sektörü etkilemediği düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

**c.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri sektörlere göre farklılık yaratmadığı,

**d.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmecilerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kriz öncesi sektörel bazda KOBİ'lerin araştırma sorularına verdiği cevaplar anlamlı farklılık göstermemektedir. İşletmenin bulunduğu şehir etkisi, krizden çıkış için geliştirdikleri düşünceler, öncelikli odakları ve gelecek planları Adana'daki işletmelerde belirli bir genel görüşe sahip olduğu belirlenmiştir.

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Levene varyans eşitliği testine göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır.





Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılırsa Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

a. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sektörün durumu yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

b. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin sektörün durumuna bağlı olduğu görülmektedir.

c. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri sektörlerin durumuna göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

d. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, faaliyet gösterdiği sektörün göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sektörün durumu, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

Sektör durumuna göre kriz öncesinde yöneticilerin yaşadıkları şehir, önemli ölçüde fark yaratmadığı saptanmıştır; fakat yöneticilerin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirler, işletmelerin öncelikli odakları ve gelecek planları faktörleri açısından önemli görüş farklılıkları olduğu gözlemlenmiştir. Bu farkların daha derinlemesine araştırılması, faktörler arasındaki etkiler incelenerek elde edilecek sonuçlar, daha net sonuçlar ortaya konuşmasını sağlayacak.

KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 2. sektör durumu (Gelişen), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır. Ayrıca, **KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinde**, 2. sektör durumu (Gelişen), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında ve 3. sektör durumu (Olgun), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

Daha ayrıntılı olarak sektör durumu incelendiğinde, sektör durumları arasındaki farkın kaynağı gelişen ve gerileyen KOBİ'lerin; krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerde ve yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinden ileri geldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gerileyen işletmeler, Türkiye ekonomisi gibi değişen ekonomik dengeleri sahip periyodik yaşanan ekonomik krizlere alışkın ekonomilerde uzun yıllar faaliyet göstermenin verdiği tecrübe ile yöneticilerinin küresel krize karşı aldığı tedbirler, daha az deneyimli KOBİ'lerin yöneticilerine göre daha uygun ve stratejik olduğu belirlenmiştir. Bu duruma rağmen kriz öncesinde daha dinamik olan gelişmekteki ve olgun KOBİ'lerin yöneticilerinin işletmelerine bakış açısı, gerileyen KOBİ'lerin yöneticilerine göre daha olumludur. Gerileyen KOBİ'lerin yöneticileri, yaşadıkları önceki kriz deneyimlerinden ve gerçekçi bakış açılarına sahip oldukları değerlendirildiğinde krizden sonra işletmesinin durumunun olumlu görmediği şeklinde açıklanabilir.

Korvasyans matrislerinin eşitliğini test eden Yuk Box's M Tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.



**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B ve Faktör D’de H0 ret edilememektedir.

Faktör C’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

Bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

a. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Personel sayısı yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

b. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmenin idari personel sayısını etkilediği görülmektedir.

c. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmenin idari personel sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

d. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmenin idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin idari personel sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

Kriz öncesinde KOBİ’lerin yöneticilerinin idari personelin krize karşı alınan tedbirlerinden biri de idari personel sayısının değiştirilmesi gerektiği yönündedir. İdari personelin sayısının azaltılması, işletmede büyük görev değişikliklerine ve çalışma sisteminin tekrar yapılmasına neden olmaktadır. Bu yüksek riski olan bir davranıştır ve krize karşı tedbirlerde son adımlarda düşünülmesi gerekmekte olmasına rağmen KOBİ’lerin yöneticileri tedbir olarak söz konusu riski alabildikleri ortaya çıkmıştır.

Bir diğer dikkat çekici sonuç, yöneticilerin işletmelerindeki idari personel sayısının, işletmelerindeki başarı oranını etkilediğini düşündükleridir. Özellikle kriz dönemlerinde farklılık yaratabilecek deneyimli ve başarılı idari personelin, idari personel sayısından daha önemli olduğu gerçeği gözden kaçırılmamalıdır.

KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 1. idari personel sayısı (1-20 arasında), 2. idari personel sayısı (20-40 arasında) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box’s M tablosundaki p değeri 0.05’ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.



**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B ve Faktör C’de H0 ret edilememektedir.

Faktör D’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 5.18: Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Faktör A	1,119(a)	3	,373	1,046	,376
	Faktör B	5,384(b)	3	1,795	5,615	,001
	Faktör C	1,461(c)	3	,487	1,937	,129
	Faktör D	,608(d)	3	,203	,860	,465
Intercept	Faktör A	791,366	1	791,366	2218,841	,000
	Faktör B	649,148	1	649,148	2031,116	,000
	Faktör C	791,250	1	791,250	3147,105	,000
	Faktör D	800,680	1	800,680	3394,838	,000
D4	Faktör A	1,119	3	,373	1,046	,376
	Faktör B	5,384	3	1,795	5,615	,001
	Faktör C	1,461	3	,487	1,937	,129
	Faktör D	,608	3	,203	,860	,465
Error	Faktör A	34,239	96	,357		
	Faktör B	30,682	96	,320		
	Faktör C	24,136	96	,251		
	Faktör D	22,642	96	,236		
Total	Faktör A	1334,240	100			
	Faktör B	1052,400	100			
	Faktör C	1361,500	100			
	Faktör D	1283,500	100			
Corrected Total	Faktör A	35,358	99			
	Faktör B	36,066	99			
	Faktör C	25,598	99			
	Faktör D	23,250	99			

a R Squared = ,032 (Adjusted R Squared = ,001)

b R Squared = ,149 (Adjusted R Squared = ,123)

c R Squared = ,057 (Adjusted R Squared = ,028)

d R Squared = ,026 (Adjusted R Squared = -,004)

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

**a.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısı yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

**b.** Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin



krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede çalışan işçi sayısını etkilediği görülmektedir.

c. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

d. Kriz öncesi KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.

Krizle karşı KOBİ'lerin yöneticilerinin aldıkları tedbirler, kriz öncesinde işletmede çalışan işçi sayısını etkilediği saptanmıştır. İşletmede çalışan işçilerin işlerine son verilmesi, sadece ekonomik ve işletme politikası sorunu değil, sosyo-ekonomik ve toplumsala yansımaları da derin ve düşündürücü olan sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Krizle karşı tedbir olarak çıkarılan işçilerin yanı sıra işletmede çalışmaya devam eden işçiler arasında, kendi işlerine de son verilebileceği düşüncesiyle verimlerinin düşmesine ve işletmede gene bir panik havası esmesine neden olmaktadır.

Faktörler arasındaki çoklu karşılaştırmaya göre KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde, 1. işçi sayısı (1-50 arasında), 4. işçi sayısı (150 ve üzeri) arasında ve 3. işçi sayısı (100-150 arasında), 4. işçi sayısı (150 ve üzeri) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

150 ve üzeri sayıda işçisi bulunan işletmelerin yöneticileri, kriz durumunda alacakları tedbirlerde işçi çıkarma stratejileri, daha az sayıda işçisi bulunan işletmelerin işçi çıkartma stratejilerine göre daha az duyarlı ve hassas olacağı saptanmıştır. Bu durumun sonucunda işçi sayısı fazla olan işletmelerin kriz durumunda tedbir olarak daha fazla sayıda işçiyi işten çıkarmayı düşündüğü belirlenmiştir.

#### **Kriz sonrası;**

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olmadığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör D'de H0 ret edilememektedir.

Faktör E'de H0 ret edilmektedir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA'nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.



**Tablo 5.22: Tests of Between-Subjects Effects**

DIS	Faktör A	2,312	6	,385	,778	,589
	Faktör B	2,646	6	,441	1,005	,427
	Faktör C	,445	6	,074	,274	,948
	Faktör D	2,300	6	,383	1,833	,101
	Faktör E	,462	6	,077	,842	,541

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin faaliyet gösterdiği sektörü etkilemediği görülmektedir.

c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri faaliyet gösterdiği sektöre göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.

e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

Araştırmaya göre kriz sonrasında Adana'daki KOBİ'lerin sektörel bazda birbirileri arasında anlamlı fark olmaksızın krizden etkilenmişlerdir. Finansal krizin vurduğu özellikle bir sektör ön plana çıkmamıştır.

Kriz sonrasında KOBİ'lerin krize karşı aldığı tedbirlerin sonuçları, sektör bazında fark yaratmamıştır. Yöneticiler, alınan tedbirlerden genel olarak oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Odaklanma tercihlerinde, KOBİ'lerin yöneticileri farklı stratejiler uygulamamış ve bu kararları sonucunda büyük olumsuzluklar ile karşılaşmadıkları belirlenmiştir.

Kriz sonrasında, KOBİ'lerin yöneticilerinin kendi işletmelerinin başarı değerlendirmelerinin farklı sektörlerle bağlı olarak değişmediği ortaya çıkmıştır.

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.



**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör D’de H0 ret edilememektedir.

Faktör E’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 5.25: Tests of Between-Subjects Effects**

D2S	Faktör A							
		8,001	3	2,667	344	6,	01	,0
	Faktör B	10,016	3	3,339	580	9,	00	,0
	Faktör C	2,104	3	,701	867	2,	41	,0
	Faktör D	3,204	3	1,068	529	5,	02	,0
	Faktör E	,540	3	,180	049	2,	12	,1

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

**a.** Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunun, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmektedir.

**b.** Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmektedir.

**c.** Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.

**d.** Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açlarına göre değerlendirmeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumu, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

**e.** Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre anlamlılık göstermemektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumu, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

Kriz sonrasında Adana’daki KOBİ’lerin sektör durumlarına göre farklı oranlarda krizden etkilendikleri belirlenmiştir. Krizden önce sektör durumlarına göre Adana’daki KOBİ’lerin önemli ölçüde farkı bulunmamaktaydı. Bu durum, krizin sektör durumlarında değişik etkilere neden olduğunu açıklamaktadır.



Kriz sonrasında KOBİ yöneticilerinin krize karşı aldıkları tedbirler anlamında sektör durumuna göre stratejilerinin de önemli ölçüde değiştikleri belirlenmiştir. Kriz zamanında etkin bir öğrenme meydana gelmiştir ve kazanılan deneyimler ile krize karşı alınan tedbirlerin hassasiyeti farklı sektör durumu bazında arttırılmıştır.

Önemli bir durum da kriz öncesinde sektör durumuna göre değişim gözlenmeyen işletme odaklarının, kriz sonrasında değişerek belirli bir ürün grubuna doğru artış gösterdiği ve ürünün sürüldüğü bölgenin sınırlandırılmadığı saptanmıştır. Kriz öncesinde işletme odakları birbirilerine daha yakın derecede öneme sahiptir.

Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumuna göre kriz öncesinde de olduğu gibi farklılık göstermektedir.

Diğer dikkat çekici nokta krizden önce olduğu gibi krizden sonra da KOBİ'lerin yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının değişmediği, krizin yöneticilerin gelecek planlarında değişiklik yapmadığının belirlenmesidir.

**Tablo 5.26: Multiple Comparisons**

Scheffe

Dependent Variable	(I) D2	(J) D2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
FaktörAS	1,00	2,00	-,89630	,47984	,328	2,2618	,4692
		3,00	-1,06875	,48569	,191	-2,4509	,3134
		4,00	-1,50000(*)	,50894	,039	-2,9483	-,0517
	2,00	1,00	,89630	,47984	,328	-,4692	2,2618
		3,00	-,17245	,14866	,719	-,5955	,2506
		4,00	-,60370	,21267	,051	-1,2089	,0015
	3,00	1,00	1,06875	,48569	,191	-,3134	2,4509
		2,00	,17245	,14866	,719	-,2506	,5955
		4,00	-,43125	,22557	,307	-1,0731	,2106
	4,00	1,00	1,50000(*)	,50894	,039	,0517	2,9483
		2,00	,60370	,21267	,051	-,0015	1,2089
		3,00	,43125	,22557	,307	-,2106	1,0731
FaktörBS	1,00	2,00	-1,65185(*)	,43758	,004	-2,8971	-,4066
		3,00	-1,46875(*)	,44292	,015	-2,7292	-,2083
		4,00	-1,06667	,46412	,160	-2,3874	,2541
	2,00	1,00	1,65185(*)	,43758	,004	,4066	2,8971
		3,00	,18310	,13557	,611	-,2027	,5689
		4,00	,58519(*)	,19394	,033	,0333	1,1371
	3,00	1,00	1,46875(*)	,44292	,015	,2083	2,7292
		2,00	-,18310	,13557	,611	-,5689	,2027
		4,00	,40208	,20570	,288	-,1833	,9875
	4,00	1,00	1,06667	,46412	,160	-,2541	2,3874
		2,00	-,58519(*)	,19394	,033	-1,1371	-,0333
		3,00	-,40208	,20570	,288	-,9875	,1833
FaktörCS	1,00	2,00	-,65741	,35353	,332	-1,6634	,3486
		3,00	-,35156	,35784	,810	-1,3699	,6668
		4,00	-,52083	,37497	,589	-1,5879	,5462
	2,00	1,00	,65741	,35353	,332	-,3486	1,6634
		3,00	-,30584	,10953	,057	-,0058	,6175



		4,00	,13657	,15668	,859	,3093	,5825
	3,00	1,00	,35156	,35784	,810	-,6668	1,3699
		2,00	-,30584	,10953	,057	,6175	,0058
		4,00	-,16927	,16619	,792	,6422	,3037
	4,00	1,00	,52083	,37497	,589	,5462	1,5879
		2,00	-,13657	,15668	,859	,5825	,3093
		3,00	,16927	,16619	,792	,3037	,6422
FaktörES	1,00	2,00	-,16667	,31513	,964	1,0634	,7301
		3,00	-,03125	,31897	1,000	,9390	,8765
		4,00	,41667	,33424	,671	,5345	1,3678
	2,00	1,00	,16667	,31513	,964	,7301	1,0634
		3,00	,13542	,09763	,590	,1424	,4132
		4,00	,58333(*)	,13966	,001	1859	,9808
	3,00	1,00	,03125	,31897	1,000	,8765	,9390
		2,00	-,13542	,09763	,590	,4132	,1424
		4,00	,44792(*)	,14814	,032	0264	,8695
	4,00	1,00	-,41667	,33424	,671	1,3678	,5345
		2,00	-,58333(*)	,13966	,001	,9808	-,1859
		3,00	-,44792(*)	,14814	,032	,8695	-,0264
FaktörF	1,00	2,00	-,85979(*)	,20137	,001	1,4328	-,2867
		3,00	-,79018(*)	,20383	,003	1,3702	-,2101
		4,00	-,79762(*)	,21358	,004	1,4054	-,1898
	2,00	1,00	,85979(*)	,20137	,001	2867	1,4328
		3,00	,06961	,06239	,743	,1079	,2471
		4,00	,06217	,08925	,922	,1918	,3161
	3,00	1,00	,79018(*)	,20383	,003	2101	1,3702
		2,00	-,06961	,06239	,743	,2471	,1079
		4,00	-,00744	,09466	1,000	,2768	,2619
	4,00	1,00	,79762(*)	,21358	,004	,1898	1,4054
		2,00	-,06217	,08925	,922	3161	,1918
		3,00	,00744	,09466	1,000	-,2619	,2768

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

Yukarıdaki tabloya göre KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 4. sektör durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerde, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 2. sektörün durumu (Gelişen) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 3. sektörün durumu (Olgun) arasında, 2. sektörün durumu (Gelişen), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmelerinde, 2. sektörün durumu (Gelişen), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında, 3. sektörün durumu (Olgun), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının öneminde 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 2. sektörün durumu (Gelişen) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 3. sektörün durumu (Olgun) arasında, 1. sektörün durumu (Yeni Doğan), 4. sektörün durumu (Gerileyen) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.





KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirler kıyaslandığında yeni doğan bir işletmenin diğer işletmelerden daha başarılı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır; fakat yeni doğan sadece bir işletme araştırmaya tabi tutulduğundan bu sonuç güvenilir değildir.

KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi açısından değerlendirme yapıldığında yeni doğan işletmelerin, diğer işletmelere göre daha az başarılı oldukları yöneticiler tarafından iddia edilmektedir; fakat yeni doğan sadece bir işletme araştırmaya tabi tutulduğundan bu sonuç güvenilir değildir.

Kriz sonrasında, gerileyen durumdaki işletmelerin yöneticileri, diğer işletmelere göre kendi işletmelerini daha başarılı olduğunu düşünmektedirler. Bu durum gerileyen işletmelerin uzun ömürlü olduğu ve yöneticilerinin de deneyimli olduğundan ileri gelerek önemli bir sonuçtur.

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.

Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör E'de H0 ret edilememektedir.

Faktör D'de H0 ret edilmektedir.

Levene's Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05'ten büyüktür. Böylece MANOVA'nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

D3S	Faktör A	,566	3	,189	,379	,768
	Faktör B	4,504	3	1,501	3,698	,014
	Faktör C	1,050	3	,350	1,369	,257
	Faktör D	1,535	3	,512	2,430	,070
	Faktör E	,500	3	,167	1,890	,136

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunun, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmektedir.

b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede idari personel sayısının etkilediği görülmektedir.

c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede idari personel sayısına göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir.



d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede idari personel sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşletmede idari personel sayısı, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilediği belirlenmiştir.

e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede idari personel sayısına göre anlamlılık göstermemektedir işletmede idari personel sayısı, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

Adana KOBİ'leri, küresel finansal krizden etkilenerek, idari personel sayısını azaltma yoluna gitmişlerdir. KOBİ'ler yapıları gereği az sayıda idari personel ile çalıştıkları ve kritik pozisyonlarda bulunmalarına rağmen, işten çıkarılmalı, krizin yıkıcı etkisinin boyutunu gözler önüne koyması açısından önemlidir. İdari personel sayısı değişen KOBİ'lerin yapısal ve köklü değişimlere uğradığı aşikârdır.

İdari personelin sayısının değiştirilmesi, kriz zamanında başvurulması gereken en son yollardan biridir. Finansal krizin Adana'daki KOBİ'lere etkilerinin bir diğer tespiti, yöneticilerin krizden çıkış yolu olarak idari personeli işten çıkarma yoluna gitmelerinin belirlenmiş olmasıdır.

Araştırmadan elde edilen ilginç bir sonuç; KOBİ yöneticilerinin idari personeli işten çıkartmalarının aynı zamanda, işletmelerin başarılarını önemli oranda etkilediğinin farkında olmaları ve bu yola zorunluluktan dolayı başvurduklarının anlaşılmasıdır.

İdari personel sayısının değişmesine rağmen, KOBİ yöneticilerinin, işletmelerin geleceğine bakışları değişmemiştir.

**Tablo 5.30: Multiple Comparisons**

FaktorBS	1-20	20-40	-,49744(*)	,15546	,021	-,9398	-,0551
		40-60	,03286	,37552	1,000	-1,0358	1,1015
		60 ve üzeri	-,38380	,32740	,712	-1,3155	,5479
	20-40	1-20	,49744(*)	,15546	,021	,0551	,9398
		40-60	,53030	,39211	,610	-,5855	1,6461
		60 ve üzeri	,11364	,34630	,991	-,8718	1,0991
	40-60	1-20	-,03286	,37552	1,000	-1,1015	1,0358
		20-40	-,53030	,39211	,610	-1,6461	,5855
		60 ve üzeri	-,41667	,48660	,865	-1,8014	,9681
60 ve üzeri	1-20	,38380	,32740	,712	-,5479	1,3155	
	20-40	-,11364	,34630	,991	-1,0991	,8718	
	40-60	,41667	,48660	,865	-,9681	1,8014	

Yukarıdaki tabloda KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirlerinde 1. idari personel sayısı (1-20), 2. idari personel sayısı (20-40) arasında %95 güven aralığında anlamlı fark vardır.

Kovaryans matrislerinin eşitliğini test eden yukarıdaki Box's M tablosundaki p değeri 0.05'ten büyük olduğu için kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

**H0:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşittir.

**H1:** Her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyansları eşit değildir.



Faktör A, Faktör B, Faktör C ve Faktör E’de H0 ret edilememektedir.

Faktör D’de H0 ret edilmektedir.

Levene’s Test of Equality of Error Variances tablosuna göre her bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre varyans eşitliği sağlanmıştır. Sig kolonundaki bazı değerler 0.05’ten büyüktür. Böylece MANOVA’ nın temel değerleri sağlanmış olmaktadır.

**Tablo 5.33: Tests of Between-Subjects Effects**

D4S	Faktör	1,368	3	,456	,931	,429
	Faktör B	3,306	3	1,102	2,634	,054
	Faktör C	1,461	3	,487	1,937	,129
	Faktör D	,474	3	,158	,713	,547
	Faktör E	,072	3	,024	,258	,855

Yukarıdaki tabloya bakılırsa bağımsız değişkenler bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi görülecektir. Bağımsız değişkenleri tek tek incelersek;

a. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin yaşadıkları şehirdeki krize etki etmemektedir.

b. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin krizden çıkış için aldıkları tedbirlerin işletmede çalışan işçi sayısını etkilemediği görülmektedir.

c. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin odaklanma tercihleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısına göre değişiklik göstermediği belirlenmiştir.

d. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin işletmelerinin başarısını kendi bakış açısını etkilemediği belirlenmiştir.

e. Kriz sonrası KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede çalışan işçi sayısına göre anlamlılık göstermemektedir. İşletmede çalışan işçi sayısının, yöneticilerin gelecek ile ilgili planlarını etkilemediği görülmektedir.

Adana’da faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin, işletmelerinde krizden sonra önemli oranda işçi çıkarmadıkları belirlenmiştir. Küresel finansal krizin en olumsuz etkilerinden biri firmaların giderlerini azaltmak ve ayakta kalmak için büyük oranlarda işçi personelin işine son vermeleridir. Bu durum toplumda büyük sosyal ve ekonomik sorunların oluşmasına ve huzursuzluğa neden olmaktadır. KOBİ’ler açısından bakıldığında az sayıda işçi personele sahip olmaları, işçi çıkarmanın kritik iş pozisyonlarında ve çalışma sisteminde değişmeye yol açmaktadır.

Adana’daki KOBİ’lerde çalışan işçi personel sayısının önemli oranlarda azalmaması, krizin etkisinin, farklı yollarla giderilmeye çalışıldığına rastlanmadığının belirtisidir. Bu tercihin, Türkiye ekonomisine olumlu yansımaları olacağı tartışılmazdır.



## SONUÇ

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma, Adana’da KOBİ’lerin kriz dönemlerinde herhangi bir odaklanma stratejisi izleyip izlemediğini ele almakla birlikte; eğer izlenen bir odaklanma türü veya türleri var ise, bu odaklanma türlerinin işletme performansına etkisini ölçmeyi hedeflemiştir.

Bu çalışma da KOBİ yöneticilerinin krizde odaklanma stratejileri ve işletme performansını araştırmak amacıyla anket çalışması yüz yüze tarafımdan yapılmış ve alınan cevaplar detaylı olarak istatistik paket programı, SPSS’de değerlendirilerek tamamen sayısal ve bilimsel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen sayısal veriler detaylı olarak ilgili bölümlerde görülmektedir. Bununla birlikte sonuç kısmında istatistikî verilerin yanı sıra konuşmalarda ortaya çıkan ve gözlemlerimden elde ettiğim ankete konamayacak çıkarımlarımı da bu bölümde sizlerle paylaşmak istiyorum.

Bazı firmaların kriz dönemlerin de sıkıntıya girerken bazılarının da tam tersi bir hareketle mevcut konumundan daha iyiye gittiğine şahit olmuşuzdur. Hepimizin merak ettiği fakat çok da irdelemediğimiz bu konuyu yakın tarihte yaşanan krizi de fırsat bilerek yaklaşık 103 firmayla yüz yüze görüşme ve inceleme fırsatı buldum. Ankete katılan kobilerle yapılan yüz yüze görüşmeler neticesinde büyük çoğunluğunun Krizin başlangıcı olarak kabul ettiğimiz Eylül/2008 ‘i kötüye gidişin sonu olarak algıladığı ortaya çıkmıştır. Hatta büyük çoğunluğu gerek personel konusunda gerekse teknolojik yatırım konusunda yatırımlara krizden sonra daha da artırdığı ortaya çıkmıştır. Krizi fırsat olarak görenlerin oranı oldukça yüksektir.

İlk gözlemlerinde krizi ayakta atlatan veya daha iyi bir konuma gelen firmaların diğer sıkıntıya düşen firmalara göre krize bakış açılarının farklı olduğunu gördüm. Bu farklılıklar şunlardır:

1. Anket yaptığım firmaların büyük bir çoğunluğu krizi fırsat olarak algılamakta.
2. Yine büyük bir çoğunluğu rakiplerinin kriz tasarrufu olarak algıladığı personel azaltılmasını uygulamamakta
3. Firmaların büyük çoğunluğu kriz sonrası diye adlandırılan dönemde pazarlama bölümüne ve üretim teknolojilerine yatırımı artırmıştır.
4. Çoğu firma sahibi krizi ürün geliştirme ve yenilik için bir fırsat olarak görmekte.
5. Çoğu kendi işlerinde duayen olan işletme sahiplerinde duyduğum ortak cümle onların bakış açılarını daha net ortaya çıkarıyor : “Kurt sisli havayı sever”.

Yukarıda saydığım beş neden aslında bu firmaların bu sıkıntılı dönemi nasıl ayakta atlattıklarının da bir göstergesidir. Finansman yapısının önemli olduğunu hepimiz kabul ederiz fakat tek başına krizi atlattırma finansmanın yeterli olmadığı da bir gerçektir. Öncelikle krizi fırsat olarak algılayan firmaların bu dönemlerde farklı bir aktiviteye geçtiğini tespit ettim bu dönemde krizden dolayı piyasada aktivitesini isteyerek veya zorunlu olarak azaltmış firmaların boşalttığı pazarlarda yoğun bir biçimde çalışarak normal zamanda çok zor olan pazar payını artırmayı çok daha kolay bir şekilde yapmaktalar. Bu aynı zaman piyasanın



normal koşullara döndüğünde müşteri açısından güvenilir ve güçlü firma imajı yarattığından artırılan pazar payı korunmakta olup yukarıya doğru daha da ivme kazanmaktadır.

Sonuç da kriz kelimesi telaffuz edildiğinde birçok kişide olumsuz bir hava yaratır. Farklı açıdan baktığımızda kriz dediğimiz şey mevcut düzenin ve şartların hızlı bir şekilde değişmesidir. Bu değişen şartlara ayak uyduramayan veya geçmiş düzenin tekrar geleceğine inanıp bu değişen şartlara direnmeye çalışan firmalar hüsrana uğruyorlar. Günümüz şartlarında firmaların oldukça esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. 5 sene önce ürettiğiniz bir ürün firmanızı zengin edebilirken şimdi değersiz bir hale gelebilmektedir. Gerçek olan ise şudur nüfusumuz her geçen gün artmaktadır bununla birlikte tabi ki ihtiyaçlar da artmaktadır fakat ihtiyaçlar şekil değiştirmektedir. Bundan dolayı yenilikçi olmak bir firmanın vazgeçilmezi olmalıdır. Çünkü artık üretmek ülkemizde bir problem teşkil etmemektedir. Asıl problem sizinle beraber birçok firmanın da ürettiği ürünü tüketicilerin neden tercih edeceğidir. Bu farkı yaratabilen firmalar ancak mevcudiyetlerini koruyabilirler. İşte kriz bu farkı ortaya çıkarmak için bir fırsattır. Çünkü krizle birlikte tüketiciler de ihtiyaç farklılıkları ve davranış farklılıkları oluşacaktır. Bu da sizin firmanızın, rakiplerinizin önüne geçmesinde çeşitli fırsatlar ortaya çıkaracaktır. Bu fırsatları değerlendirme de sizin krize bakış açınızın önemi büyüktür.

- İşletmenin kriz öncesinde ve kriz sonrasındaki; sektörü, sektörün durumu, idari personel sayısını ve işçi sayısını etkileyip etkilemediği konusu üzerinde durulmuştur.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmecilerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri kriz öncesinde, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü etkilememektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi kriz öncesinde işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemezken, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirme durumları kriz öncesinde işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, odaklanma tercihleri kriz öncesinde işletmenin idari personel sayısını etkilemezken, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri ve işletmelerin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri, işletmede çalışan idari personel sayısını etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, odaklanma tercihleri ve işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri kriz öncesinde işletmede çalışan işçi sayısını etkilemezken, odaklanma tercihleri işletmede çalışan işçi sayısını etkilemektedir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri ve gelecek ile ilgili planlarının önemi kriz sonrasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü etkilemediği belirlenmiştir.
- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, gelecek ile ilgili planlarının önemi, kriz sonrasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilememekte olduğu, krizden çıkış için aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri ve



işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün durumunu etkilediği görülmüştür.

- KOBİ yöneticilerinin gelecek ile ilgili planlarının önemi, işletmede çalışan idari personel sayısını kriz sonrasında etkilemediği, yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, odaklanma tercihleri ve işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri işletmedeki idari personel sayısını etkilediği görülmektedir.

- KOBİ yöneticilerinin yaşadıkları şehirdeki krizin etkisi, krizden çıkış ile ilgili aldıkları tedbirleri, işletmelerinin başarısını kendi bakış açılarına göre değerlendirmeleri ve gelecek ile ilgili planlarının önemi kriz sonrasında işletmede çalışan işçi sayısını etkilemediği, yöneticilerin odaklanma tercihlerini etkilediği görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKAT, Ö., (1998), “İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama”, Ekin Kitapevi, Bursa: 8-78
- AYDEDE, C., (2001), “Teorik ve Uygulamalı Olarak Halkla İlişkiler Kampanyaları”, MediaCat Kitapları, Ankara: 157–158
- BAĞRIAÇIK, A., (1998), “Başka Ülkelerde Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar”, Uluslar arası Sempozyum 17 Mayıs, İstanbul: 30–32-139
- CAN, H., (1992), “Yönetim ve Organizasyon”, 2. Bas. Adım Yay., Ankara: 300-312
- HAŞİT, G., (2000), “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: (616), 66–67
- HİSARCIKLIOĞLU, R., (2001), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve KOBİ’ler, KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:5 Ağustos, Ankara: 7
- Özdemir, A. (1994), Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İzmir: Ege Yayıncılık, ss:17–18-19
- SARAÇOĞLU, R., (1995), “İstikrar Programı Üzerine Düşünceler”, Türkiye İçin Yeni Bir Orta Vadeli İstikrar Programına Doğru, TUSIAD Yay. No:6–180, İstanbul: 196
- YÖRÜK, N., (2001), “KOBİ’lerin Kredi Yoluyla Finansmanında Karşılaştıkları Sorunlar ve Tokat İlinde Bir Uygulama”, I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin finansman ve pazarlama sorunları, Erciyes Üniversitesi, Kayseri: 4–5