

DENİZLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE 2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNİN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI(*)

Şenol OKAY (**)

Mehmet KARAHAN (***)

Özet

Yapılan çalışmada, krizlerden neler öğrenebileceğimizi, krizin ülkemiz işletmelerine etkileri ve işletmecilerin krize ilişkin görüşleri değerlendirilerek analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, 2008 Dünya ekonomik krizinin Denizli sanayi işletmelerine etkilerinin incelenmesi amacıyla işletmecilerin krize ilişkin görüşleri, krizin sektöre etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma Denizli il merkezinde faaliyet gösteren 74 işletmede anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS programında çeşitli istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ekonomik krizler, krizin etkileri, krizle mücadele.

An Area Study on the Effects of 2008 Global Economical Crises on Denizli Industrial Enterprises

Abstract

In this study, the 2008 World economic crisis to examine the effects of industrial enterprises in Denizli, operators of the crisis related to the opinion, trying to determine the effects of the crisis were sector. Universe of the survey, businesses operating in the center of Denizli, selected by random sampling method consists of 74 enterprises. The resulting data can be transferred to a computer, various statistical analysis were done in SPSS program.

Key Words: Economic crises, effect of crisis, to fight crisis.

*) Bu çalışmanın bir bölümü 15-16 Nisan 2010'da düzenlenen "Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresinde" bildiri olarak sunulmuştur.

**) Yrd. Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi (e-posta: senolokay@pau.edu.tr)

***) Yrd. Doç. Dr. Batman Üniversitesi (e-posta: mehmet.karahan@batman.edu.tr)

Giriş

Günümüz küresel rekabet ortamında bilgisayar ve iletişim teknolojilerine bağlı olarak yaşanan gelişmeler, ülke ekonomilerinin, sektörlerin ve işletmelerin birbirleriyle olan etkileşimlerini de kolaylaştırmıştır. Bu etkileşim olumlu yönlerde olabildiği gibi olumsuz yönlerde de kendini gösterebilmektedir. Bu bağlamda çevrede yaşananların etkisiyle işletmelerin kriz şeklinde nitelendirilebilecek durumlarla karşılaşması da kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerin krizlerden etkilenme dereceleri farklı olmakla birlikte bu durum esasında krize karşı karşıya kalan işletmelerin krizi yönetebilme becerileri ile de ilişkilendirebilir. Her krizin özellikleri ve süreçleri farklılık arz ettiği için, krizlerin neden ve sonuçları hakkında genel bir yoruma ulaşmak mümkün değildir. Ancak krizlerin değerlendirilmesinde ekonomik yapı içinde yer alan sektörlerin ve işletmelerin krize bakış açıları ve kriz anındaki tepkisel davranışlarının analiz edilmesi, gelişen diğer krizlerin değerlendirilmesine de katkılar sunabilmektedir. Bunun yanı sıra ülkemiz iktisat tarihinde yaşanan krizlere son yıllarda eklenen küresel kriz, krizlerin ayrı ayrı incelenmesi gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin başarısı ve dolayısıyla da yaşamlarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıt ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır (Demir ve Sütçü, 2002: 79). İşletme yönetiminde ve literatüründe krize ve kriz yönetimine temel yönelim Johnson&Johnson firmasının 1982’de yaşadığı Tylenol olayıyla gündeme gelmiştir (Mitroff, 2000: 6).

Kriz, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan sonra kendini daha fazla göstermeye başlamış ve küreselleşme ile bu etkileşim daha da hızlanmıştır. Türkiye son on beş yılda, hem ülke içi sorunlardan kaynaklanan, 1994 Nisan krizi, 1999 krizi, 2000 Kasım krizi ve 2001 Şubat krizi, hem de global anlamda ortaya çıkan, 1991 Körfez krizi, 1997 Asya krizi, 1998 Rusya krizi ve hale etkisi devam eden 2008 dünya ekonomik krizi gibi önemli krizler yaşamış ve yaşanan bu krizlerin mali piyasalar ve reel sektör üzerinde bıraktığı derin yaralar halen sarılamamıştır (Soysal vd., 2009: 432).

Günlük yaşamda kriz, aşırı tehlike veya güçlüğüün yol açtığı dengesiz durum olarak adlandırılmaktadır (Kersten, 2005: 545). Bir diğer tanıma göre ise kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanabilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009: 208). Dinçer (1988: 385) krizi; “beklenmeyen ve önceden sezilmeyen ancak cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumudur.” şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir bakış açısına göre ise değişimi gerektiren bir sınırsız zaman dilimi olması nedeniyle kriz işletmenin yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına ve bunu bir fırsat haline dönüştürmesine olanak sağlayarak bir dönüm noktası da olabilir (Cener, 2006).

Ülke ve dünya ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar, döviz darboğazları, dış borç ödeme sıkıntıları, yeterli yabancı sermayenin ithal edilememesi, uluslararası finans çevrelerinde ülke kredi notlarının düşürülmesi, işsizlik problemleri, toplumsal

ve kültürel sorunlar, yasal yapı, politik müdahale, toplumdaki insan ilişkilerinin, değer yargılarının değişmesi, teknolojik yenilikler, rekabet koşullarındaki değişiklikler, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuzluklar, işletmenin büyüklüğü, işin özellikleri, üst yöneticilerin yetersizlikleri, karar verme ve uygulamada yavaşlık, işveren ve işgören arasında iletişim kopuklukları, katı bürokratik yapı ve esnek olmayan üretim sistemleri olarak sıralanabilir (Sweezy ve Magdoff, 1983: 26-27; Deniz ve Sağlam, 2007: 158; Güven ve Mısırlı, 2005: 4, Ataman, 2002: 243; Titiz ve Çarıkçı, 2001: 205; Koçel, 2005: 395; Özdevecioğlu, 2002: 94).

Kriz yönetimi, karşılaşılabilecek bir kriz durumunda kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerini kapsayan bir süreç olarak belirtilmiştir (Haşit, 2000: 64). Kriz yönetimi tüm işletmelerde olduğu gibi KOBİ'ler içinde çok önemlidir. Kriz yönetiminin KOBİ'ler için daha önemli olması, KOBİ'lerin temel özellikleri arasında sayılan, işletmenin bizzat işletme sahibi tarafından yönetilmesi gerçeğinde yatmaktadır. Oysa büyük işletmelerde kriz yönetimi konusu ile bu işte profesyonelleşmiş özel bölümler veya halka ilişkiler acenteleri ilgilenmektedir. Ayrıca yaşanan sorunlardan birisi de, KOBİ'lerde krizi yönetimi konusuna gereken önemin verilmemesidir (İbicioğlu ve Çarıkçı, 2000: 123; Ekşi, 2007: 74).

Tablo 1. Bazı ülke ekonomilerinde KOBİ'lerin payları

	A.B.D	Almanya	Japonya	Fransa	İngiltere	G.Kore	Türkiye
Küçük İşletmelerin toplam işletmelere oranları	97,2	99,8	99,4	99,9	96,0	97,8	99,5
Toplam İstihdam İçindeki Yeri	50,4	64,0	81,4	49,4	36,0	61,9	61,1
Toplam Yatırım İçindeki Yeri	38,0	44,0	40,0	45,0	29,5	35,7	56,5
Yaratılan Katma Değer İçindeki Yeri	36,2	49,0	52,0	54,0	25,1	34,5	37,7
Toplam İhracat İçindeki Yeri	32,0	31,1	38,0	23,0	22,2	20,2	8,0
Toplam Krediden Aldıkları Pay	42,7	35,0	50,0	48,0	27,2	46,8	4,0

Tablo 1 de KOBİ'lerin Türkiye ve bazı ülkelerin ekonomilerindeki payları kıyaslanmaktadır (Yılmaz, 2004: 61). Buna göre dünya ülkelerinin hepsinde toplam işletmelerin neredeyse tamamını KOBİ'ler oluştururken bu oran ülkemizde de % 99,5 tir. KOBİ'lerin istihdamdaki payı, % 61,1, yatırımlardaki payı %56,5, yaratılan katma değerdeki payı %37,7 dir.

Krizin işletme hayatının bir parçası haline geldiği günümüz ileri rekabet koşullarında, krizin en az zararla atlatılması, kriz öncesi ve kriz sürecinde yapılması gereken birtakım çalışmalar olduğu bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda ülkemiz ekonomisinin kriz dönemlerini en az zararla atlatabilmesi için; öncelikle kriz sebeplerini (belirtilerinden hareketle, hastalığın sebebini) iyi tanımlanması gerekmektedir. Rahatsızlığın sebepleri ve tanı konulmasının çözüm için hayati önemine binaen, yapılan çalışmada öncelikle bu tanının konulması ve daha sonra da bu tanının tedavisi için gerekli çözüm ve önerilerin (tedavi için ilaç) tespiti hedeflenmiştir. Bilindiği üzere insan sağlığı için öncelik, hastalık belirtilerinden öncelikle hastalığın teşhisidir. Bir kere hastalık teşhis edildi mi, tedavi için yapılacakları belirlemek ve gerekli süreci başlatmak çok daha kolay bir hale gelebilecektir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen veriler ışığında, öncelikle son ekonomik krizin Denizli sanayi işletmelerine etkileri incelenmiş, daha sonra işletmelerin krizle ilgili çözüm önerileri alınarak, bu bilgiler ışığında krizi en az zararla atlatılması için gerekli öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın evreni, Denizli il merkezinde faaliyet gösteren işletmelerden, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 74 işletmeden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ilgili yazın ve geçmiş çalışmalar (Tekin ve Zerenler, 2008; Patır vd., 2009; Deniz ve Sağlam, 2007) taranarak geliştirilen 57 soruluk bir anket kullanılmıştır. Ankette sanayi işletmelerinin demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik 13 soru, işletmelerin krize ilişkin görüşlerini belirlemek için 20 soru, krizin etkilerine ilişkin 24 soru sorulmuştur.

Ankette yer alan krizin etkilerini ölçmeye yönelik 24 soruluk ölçeğin, güvenilirlik çalışması sonucu Alfa güvenilirlik katsayısı 0.64 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre uygulanan 24 soruluk ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS programında çeşitli istatistiksel analizleri yapılmıştır.

3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

3.1. Demografik Veriler

Tablo 2: İşletmelerin demografik özellikleriyle ilgili bulgular

Değişkenler	f	%
Ankete cevap verenlerin unvanları	Fabrika müdürü	32 43
	Ürün yöneticisi	11 15
	Ar-Ge yöneticisi	4 5
	Bilgi işlem yöneticisi	5 7
	Pazarlama yöneticisi	15 20
	Yönetim kurulu üyesi	5 7
	Diğer	2 3

Eğitim durumu	İlköğretim	8	10
	Lise	15	20
	Meslek lisesi	7	10
	Yüksekokul	19	26
	Fakülte	19	26
	Yüksek lisans	6	8
İşletmelerde çalışanların sayısı	1 ile 10 arası	11	15
	11 ile 25 arası	14	19
	26-40 arası	29	39
	41-60 arası	11	15
	61 ve üstü	9	12
Kaç yıldır faaliyet göstermektedirsiniz	0-2 yıl arası	8	11
	3-5 yıl arası	11	15
	6-8 Yıl arası	10	13
	9-11yıl arası	15	20
	12 yıl ve üstü	30	41
Pazar Durumu	Yalnızca yurtiçi	40	54
	Yalnızca yurtdışı	2	3
	Her ikisi	32	43
Fikri mülkiyet hakkı (Patent sahibi olanlar)	Evet	23	31
	Hayır	51	69
Fikri mülkiyet hakkı (Endüstriyel tasarım sahibi olanlar)	Evet	11	15
	Hayır	63	85
Fikri mülkiyet hakkı (Ticari marka sahibi olanlar)	Evet	36	49
	Hayır	38	51
Fikri mülkiyet hakkı (Telif hakkı sahibi olanlar)	Evet	11	15
	Hayır	63	85
Fikri mülkiyet hakkı (Hiçbirisi olmayanlar)	Evet	21	28
	Hayır	53	72
Kalite belgesi (ISO, TSE, vd.)	Var	40	54
	Yok	29	39
	Başvuru yaptık bekliyoruz	5	7
Ürün tasarımı nerede yapılıyor	Kendi bünyemizde	59	80
	Yurt içinden temin ediliyor	7	9
	Yurt dışından temin ediliyor	3	4
	Hepsi	5	7

Araştırmaya katılan işletmelerde yüz yüze yapılan ankete cevap verenlerin %43(32) fabrika müdürü, %20(15) pazarlama yöneticisi, %15(11) ürün yöneticisi, %7(5) yönetim kurulu üyesi, %7(5) bilgi işlem yöneticisidir. Buna göre ankete katılanların büyük çoğunluğu fabrika müdürleridir. Bu durum ildeki işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip oldukları ve iş bölümüne sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerden ankete cevap veren yöneticilerin eğitim durumları; %26(19) fakülte mezunu, %26(19) yüksekokul mezunu, %20(15) lise mezunu, %8(6) yüksek lisans mezunu, %10(8) ilköğretim mezunudur. Bu durum, Denizli ili sanayi işletmeleri yöneticilerinin eğitim durumunun oldukça yüksek olduğu yani yarısından çoğunun üniversite mezunu (alanlarında uzman, profesyonel yönetici) olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların sayısı; %39(29)'unda 26-40 kişi çalışmakta, %19(14)'ünde 11-25 kişi çalışmakta, %15(11)'inde 41-60 kişi, %15(11)'inde 1-10 kişi ve %12(9)'unda ise 61 ve daha fazla çalışan bulunmaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğu orta ölçekli işletmelerdir denebilir.

Araştırmaya katılan %41(30) işletme 12 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermekte, %20(15) işletme 9-11 yıldır faaliyet göstermekte, %15(11) işletme 3-5 yıldır, %13(10) işletme 6-8 yıldır faaliyet göstermektedir. Buna göre, ildeki işletmelerin büyük çoğunluğunun yaşam süreleri uzun, köklü bir geçmişe sahip ve deneyim sahibi işletmeler olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %54(40)'ı yalnızca yurtiçi pazarlara, %43(32)'i ise hem yurtiçi hem de yurtdışı pazarlara yönelik çalışmaktadır. Yalnızca ihracata yönelik çalışan ise %3(2) işletmedir. Buna göre, ildeki işletmelerin çoğunlukla yurtiçi pazara yönelik çalışmakla birlikte yarıya yakını da yurtdışı pazarlara (ihracata) yönelik çalışmaktadır denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %69(51)'inin patent hakkı yoktur, %31(23) patent hakkına sahiptir. %85(63) endüstriyel tasarım sahibi olmayan, %15(11) sahip olanlardır. %51(38) ticari marka sahibi değil, %49(36) sahiptir. Telif hakkı %85(63) yok, %15(11) vardır. Fikri mülkiyet hakkının hiçbirisi olmayanlar %72(53) kişi, %28(21) kişinin ise bir fikri mülkiyet hakkı vardır. Yine bunlardan ISO ve TSE gibi kalite belgesi olanlar %54(40) işletme, %39(29) olmayanlar ve %7(5) işletme ise başvuru yapıp sonucunu bekler durumdadır. Bu sonuçlara göre, ilde faaliyet göstermekte olan sanayi işletmelerinin fikri mülkiyet haklarından en çok ticari marka sahibi oldukları ve kalite belgesi olarak da yarısından çoğunun TSE ve ISO gibi bir kalite belgesine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %80(59)'u ürün tasarımlarını kendi bünyelerinde yaptıklarını, %9(7)'si yurt içinden temin ettiklerini ve çok az bir kısmı %4(3) yurt dışından temin ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum daha çok geleneksel olarak yurtiçi pazarlara yönelik çalışmanın bir göstergesi olsa gerektir.

3.2. İşletmecilerin Krize İlişkin Görüşleri

Tablo 3. İşletmecilerin krize ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Yargılar	Evet		Hayır	
	f	%	f	%
Kriz nedeni teknolojik yetersizliktir.	3	4	71	96
Kriz nedeni yasal değişikliklerdir.	3	4	71	96
Kriz nedeni yönetici yetersizliğidir.	4	5	70	95
Kriz nedeni Örgütsel sorunlardır.	3	4	71	96
Kriz nedeni planlama yetersizliğidir.	6	8	68	92
Kriz nedeni nakit çalışma eğilimidir.	4	5	70	95
Kriz nedeni önceden kredi alınmasıdır.	15	20	59	80
Kriz nedeni küresel piyasaların etkisidir.	57	77	17	23
Krizden çıkmak için işletme yönetimini değiştirmek gerekir.	7	67	67	91
Krizden çıkmak için maliyeti düşürmek gerekir.	30	40	44	60
Krizden çıkmak için pazarı geliştirmek gerekir.	42	57	32	43
Krizden çıkmak için ürün ve pazarı geliştirmek gerekir.	3	4	71	96
Krizden çıkış için bir önerim yok.	6	8	68	92
Kriz döneminde en önemli stratejimiz ihracata yönelmedir.	21	28	53	72
Kriz döneminde en önemli stratejimiz tedarikçi değiştirmektir.	10	13	64	87
Kriz döneminde en önemli stratejimiz ithalata yönelmedir.	5	7	69	93
Kriz döneminde en önemli stratejimiz başka alıcılara yönelmedir.	41	55	33	45

Araştırmaya katılan işletmeler kriz nedeni olarak; %4(3) teknolojik yetersizlik, %4(3) yasal değişiklikler, %5(4) yönetici yetersizliği, %4(3) örgütsel sorunlar, %8(6) planlama yetersizliği, %5(4) nakit çalışma eğilimi, %20(15) kriz öncesi kredi alınması, %77(57) küresel piyasaların etkisidir. Bu sonuçlardan, işletmecilerin kriz nedeni olarak daha çok küresel piyasaların etkisini, kriz öncesi kredi alınmasını ve planlama yetersizliğini öne çıkardığını söyleyebiliriz. Buna göre, işletmelerin kriz dönemlerinde, finansal yapılarının yeterince sağlam olmaması durumunda ve önceden öngörülerde bulunup gerekli planlamaları yapmadıkları takdirde küresel piyasalardan aşırı derecede etkilendikleri sonucunu çıkarabiliriz.

Araştırmaya katılan işletmelerin krizden çıkmak için önerileri; %9(7) işletme yönetimini değiştirmek, %40(30) maliyeti düşürmek, %57(42) pazarı geliştirmek, %4(3) ürün ve pazarı geliştirmek, %8(6) hiçbir önerisi olmayandır. Buna göre, işletmeciler krizden çıkış için çoğunlukla pazarı geliştirmeyi ve maliyetleri düşürmeyi önermektedirler denebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kriz dönemi uyguladıkları en önemli stratejileri; %28(21) ihracata yönelme, %13(10) tedarikçi değiştirmek, %7(5) ithalata yönelme,

%55(41) başka alıcılara yönelmedir. Buna göre, işletmeciler kriz stratejisi olarak çoğunlukla başka (yeni) alıcılara yönelme ve ihracata yönelme stratejilerini uygulamaktadırlar denilebilir.

Tablo 4. İşletmecilerin krize ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Değişkenler	f	%	
Kriz döneminde en çok hangi sabit sermaye yatırımını gerçekleştirdiniz?	Modernizasyon ve yenileme yatırımı	25	34
	Yeni yatırım	16	22
	Yatırım yapılmadı	32	43
	Yurt dışında yatırım yapıldı veya şirket satın alındı	1	1
Kriz döneminde alınan karşılıksız çek ve protestolu senetlerin satışlara oranı nedir?	% 1-20	43	58
	% 21-40	26	35
	% 41-60	3	4
	% 61 ve üstü	2	3
Kriz döneminde en çok hangi piyasada satışlarınız düştü	Yurtiçi piyasada	43	58
	Yurtdışı piyasada	9	12
	Her iki piyasada	17	23
	Hiçbirisinde	5	7
Toplam	74	100	

Araştırmaya katılan işletmeler, kriz döneminde en çok %43(32) yatırım yapmamayı tercih ederken, %34(25) işletme modernizasyon ve yenileme yatırımı yapmayı, %22(16) işletme ise yeni yatırım yapmayı tercih etmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kriz döneminde aldıkları karşılıksız çek ve protestolu senetlerinin satışlarına oranı; %1-20 oranında olanlar %58(43) ve %21-40 oranında olanlar %35(26) düzeyindedir. Çoğunluk %1-20 arasında karşılıksız çek ve protestolu senet mağduru olmuştur denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmeler kriz döneminde en çok yurt içi piyasada %58(43) satışları düşmüş, yurt dışı piyasada ise %12(9) satışı düşmüştür. Her iki piyasada satışı düşenler %23(17) ve hiçbirisinde düşmeyenler %7(5) işletmedir. Buradan, ildeki satışların çoğunlukla yurtiçi piyasalara yapılmasından olsa gerek çoğunlukla yurt içi piyasalara yapılan satışlarda düşüş yaşanmıştır denilebilir.

3.3. Krizin Denizli Sanayi İşletmelerine Etkileri

Tablo 5. Krizin Denizlideki sanayi işletmelerine etkilerine ile ilgili bulgular

Görüşler	Evet		Hayır		Kısmen	
	f	%	f	%	f	%
Kriz döneminde işletmenizden sipariş iptalleri oldu mu?	33	45	17	23	24	32
Kriz döneminde işletmenizin maddi zararı oldu mu?	48	65	9	12	17	23
Yeni ortaklık kurma ihtiyacı hissediyor musunuz?	8	11	62	84	4	5
Kriz ortamı size yeni yatırım şansı getirdi mi?	17	23	47	63	10	14
Kriz durumlarına önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planınız ve kriz ekibiniz var mı?	22	30	44	59	8	11
Dışarıdan hammadde ithalatı yapıyor musunuz?	21	28	48	65	5	7
İhracat yapıyorsanız kriz ihracatınızı azalttı mı?	27	37	32	43	15	20
Üretim maliyetlerinizde artış oldu mu?	34	46	22	30	18	24
Genel maliyetlerinizde bir artış oldu mu?	39	53	21	28	14	19
Finansal altyapınız, geleceğe ilişkin stratejilerinizi uygulayabilmenizi destekleyecek güçte mi?	27	37	26	35	21	28
Herhangi bir banka ile finansman anlaşması yaptınız mı?	38	51	30	41	6	8
Kriz döneminde üretim miktarınızda azalma oldu mu?	51	69	11	15	12	16
Kriz döneminde kapasite kullanım oranınızda azalma oldu mu?	53	72	11	15	10	13
Uzakođu ürünlerinin krizi etkilediği fikrine katılıyor musunuz?	53	72	15	20	6	8
Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıracak mısınız?	22	30	37	50	15	20
Krizden çıkmak için üretimi durdurmaya düşünüyor musunuz?	3	4	56	76	15	20
Krizden çıkmak için işçi çıkardınız mı?	25	34	42	57	7	9
Kriz döneminde yeni işçi aldınız mı?	21	28	53	72	-	-
Fason üretime geçmeyi düşünüyor musunuz?	21	28	34	46	19	26
Sizce devlet desteği krizi aşmada yeterli olur mu?	18	24	23	31	33	45
Promosyon, fırsat kampanyaları ve vergi indirimlerinin krizi aşmada etkili olduğuna inanıyor musunuz?	22	30	14	19	38	51
Kriz sonrasında işletmenizden yeniden yapılanmaya gittiniz mi?	25	34	33	45	16	21
Rakiplerimize göre bu kriz döneminde karlı çıkacağımızı inanıyor musunuz?	27	37	24	32	23	31
Muhtemel kriz durumlarına karşı, işletme içi ve dışı birimleri doğru ve düzenli bir biçimde bilgilendirecek iletişim kanallarınız var mı?	32	43	29	39	13	18

Araştırmaya katılan işletmelerden kriz döneminde sipariş iptalleri olanlar %45(33), sipariş iptali olmayanlar %23(17) ve kısmen iptaller olanlar ise %32(24) işletmedir. Buna göre kriz döneminde önemli oranlarda sipariş iptallerinin yaşandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %65(48) kriz döneminde bir maddi zarara uğramış, %12(9) işletme uğramamış ve %23(17) işletme ise kısmen bir maddi zarara uğramıştır. Buna göre kriz döneminde işletmelerin çoğunluğunun bir maddi zararı olmuştur denebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %84(62)'si kriz döneminde yeni ortaklık kurma ihtiyacı duymadıklarını, %11(8)'i ihtiyaç duyduklarını, %5(4)2ü ise kısmen ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin kriz döneminde büyük çoğunlukla yeni ortaklıklar kurmak istemedikleri, kendi imkânlarıyla krizi atlattıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %63(47)'si kriz döneminin kendilerine yeni yatırımlar yapma şansı kazandırmadığını, ancak %23(17)'si yeni yatırım fırsatı kazandırdığını, %14(10) işletme ise kısmen kazandırdığını ifade etmişlerdir. Buna göre, çoğunluk olmasa da işletmelerin önemsenecek kadarı kriz ortamını fırsata dönüştürmeyi başarmış ve yeni yatırımlar yapmayı başarmıştır denebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %59(44)'ünün kriz durumlarına karşı önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planı ve bir kriz ekibi yoktur. %30(22) işletmenin vardır ve %11(8) işletmenin de kısmen vardır. Buna göre, işletmelerin çoğunluğunun kriz dönemleri için önceden hazırlanmış bir planı ve kriz ekibi yoktur. Bu durumun işletmelerin kriz dönemlerinde daha ağır sarsıntılar yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %65(48)'i yurtdışından hammadde ithalatı yapmakta, %28(21)'i yapmaktadır. %7(5)' ise kısmen yapmaktadır. Bu durum işletmelerin çoğunluğunun yurtdışına bağımlı olmadığını, ancak önemsenecek miktardaki bir kısım işletmenin de yurtdışına bağımlı olarak çalıştıklarını göstermektedir. Yurt dışına bağımlı çalışan işletmelerin küresel sorunlardan daha fazla etkilendikleri göz ardı edilmemelidir.

Araştırmaya katılan ve ihracat yapan işletmelerin kriz döneminde, %43(32)'sinin ihracatı azalmamış, %37(27)'sinin ihracatı azalmış, %20(15)'inin ise kısmen azalmıştır. Bu durum, kriz döneminde ihracat yapan işletmelerin çoğunluğunun zarar görmediği, ancak önemsenecek oranlarda işletmenin de sorunlar yaşadığı, ihracatında azalmalar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %46(34)'ünde kriz döneminde üretim maliyetlerinde artışlar olmuş, %30(22)'sinde maliyet artışı olmamış, %24(18)'inde ise kısmen artış olmuştur. Aynı şekilde genel maliyetlerde de, %53(39) artış olmuş, %28(21) artış olmamış ve %19(14) kısmen artış olmuştur. Bu durum, kriz ortamında maliyetlerde genel olarak bir artış olduğunu işaret etmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %37(27)'sinin finansal altyapısı geleceğe ilişkin stratejilerini uygulamada yeterli, %35(26)'sı yetersiz ve %28(21) ise kısmen yeterli güçtedir. Buna göre, işletmelerin çoğunun geleceğe yönelik stratejilerini uygulayabilmek için gerekli finansal altyapıları yeterince güçlüdür denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %51(38)'inin herhangi bir banka ile finansman anlaşması vardır. %41(30)'unun yoktur ve %8(6)'sının ise kısmen vardır. Buna göre, işletmelerin kriz dönemlerinde çoğunlukla herhangi bir banka ile bir finansman anlaşması yaptığı sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %69(51)'inin kriz döneminde üretim miktarında bir azalma olmuş, %15(11)'inin azalma olmamış ve %13(10)'unda ise kısmen bir azalma olmuştur. Buna göre, genel olarak kriz döneminde işletmelerin üretim miktarlarında çoğunlukla bir azalma olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %72(53)'ünün kriz döneminde kapasite kullanım oranında azalma olmuş, %15(11)'inin azalma olmamış ve %13(10)'unda ise kısmen azalma olmuştur. Buna göre, kriz döneminde işletmelerin büyük çoğunluğunda kapasite kullanım oranlarında düşüş yaşandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %72(53)'ü uzak doğu ürünlerinin krizi etkilediğini, %20(15)'i etkilemediğini ve %8(6)'sı ise kısmen etkilediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin büyük çoğunluğunun Uzakdoğu ürünlerinin krizi etkilediğini düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %50(37)'si Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramayacaklarını, %30(22)'si kaynak ayırabileceklerini ve %20(15)'i kısmen kaynak ayırabileceklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunluğu mali güçlerinin yetersizliğinden olsa gerek Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramamaktadır denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %76(56)'sı krizden çıkmak için üretimi durdurmaya düşünmediklerini, %4(3)'ü düşünmediklerini ve %20(15)'i ise kısmen düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin büyük çoğunluğunun krizden etkilenseler de üretimi durdurmaya düşünmedikleri ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %57(42)'si kriz döneminde işçi çıkarmadıklarını, %34(25)'i işçi çıkardıklarını ve %9(7) işletme de kısmen çıkardıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunluğu kriz döneminde işçi çıkarmamakla birlikte dikkate değer bir miktarda da işçi çıkarmaları olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %72(53)'ü kriz döneminde yeni işçi alımı yapmamış, %28(21)'i yeni işçi alımı yapmıştır. Buna göre, kriz döneminde işletmelerin büyük çoğunluğunun yeni işçi almadığı, ancak belirli bir kısmının da krizi fırsata dönüştürerek yeni yatırımlar yapıp yeni istihdam olanakları yarattığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %46(34)'ü kriz döneminde fason üretime geçmeyi düşünmediklerini, %28(21)'i düşündüklerini ve %26(19)'u ise kısmen düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna göre çoğunluğun fason üretime geçmeyi düşünmedikleri ancak dikkate değer bir sayıda işletmenin ise fason üretime geçmeyi düşündüğü sonucuna varılabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %31(23)'ü krizi aşmada devlet desteğinin yeterli olmadığını, %24(18)'i yeterli olduğunu ve %45(33)'ü ise kısmen yeterli olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunluğu krizi aşmada devlet

desteğinin kısmen yeterli olduğunu, ancak tek başına tamamen bir çözüm olmadığını düşünmektedirler denilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %51(38)'i promosyon, fırsat kampanyaları ve vergi indirimlerinin krizi aşmada kısmen etkili olduğuna inandıklarını, %30(22)'si etkili olduğuna, %19(14)'ü ise etkili olmadığına inandıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, promosyon, fırsat kampanyaları ve vergi indirimleri çoğunlukla işletmeler tarafından krizi aşmada etkili birer araç olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %45(33)'ü kriz sonrasında işletmelerinde yeniden yapılanmaya gitmemiş, %34(25)'i gitmiş ve %21(16)'sı ise yeniden yapılanmaya kısmen gitmiştir. Buna göre, işletmelerin çoğunluğunun kriz dönemi sonrasında yeniden yapılanmaya gerek görmedikleri ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %37(27)'si rakiplerine göre kriz döneminden karlı çıkacaklarına inandıklarını, %32(24)'ü karlı çıkmayacaklarına ve %31(21)'i ise kısmen karlı çıkacaklarına inandıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin çoğunun krizi fırsata dönüştürmeyi ve kriz döneminden karlı çıkmayı düşündükleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin %43(32)'sinin muhtemel kriz durumlarına karşı, işletme içi ve dışı birimleri doğru ve düzenli bir biçimde bilgilendirecek iletişim kanalları vardır. %39(29)'unun iletişim kanalları yoktur. %18(13)'ünün ise kısmen iletişim kanalları vardır. Buna göre, işletmelerin çoğunluğunun kriz durumlarında birimlerini bilgilendirecek, düzenli bir iletişim kanalı vardır.

3.4. Çapraz Karşılaştırmalar

Tablo 6. Krizin etkilerinin yöneticilerin eğitim farklılığına göre değişip değişmediğine ilişkin ANOVA analizi

Maddeler	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark Tukey HSD
Kriz döneminde üretim miktarı	Gruplar arası	9,074	6	1,512	3,036	0,011	2-1
	Grup içi	33,372	67	,498			
	Toplam	42,446	73				

$p < 0.05$ (1) İlköğretim (2) Lise (3) Meslek Lisesi (4) Yüksekokul (5) Üniversite (6). Yüksek Lisans

Tablo 6'da görüldüğü gibi, krizin etkilerinin eğitim değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı Anova analiziyle araştırılmış ve "Kriz döneminde üretim miktarı" [F(6,67) = 3.036, $p < 0.05$] maddesinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi eğitim düzeyinde olduğunu tespiti yönelik yapılan Tukey HSD testi sonucunda; daha çok lise mezunu yöneticilerin ilköğretim mezunu yöneticilerine göre işletmelerinde, kriz döneminde üretim miktarlarında azalmalar olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Krizin etkilerinin işletme büyüklüğü farklılığına göre değişip değişmediğine ilişkin ANOVA analizi

Maddeler	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	P	Fark Tukey HSD
Dışarıdan hammadde ithalatı yapma	Gruplar arası	7,838	4	1,959	9,195	,000	2-1
	Grup içi	14,703	69	,213			
	Toplam	22,541	73				
Ar-Ge harcamalarına kaynak ayırma	Gruplar arası	7,487	4	1,872	4,477	,003	2-1
	Grup içi	28,851	69	,418			
	Toplam	36,338	73				
Devlet desteğinin krizi aşmadaki rolü	Gruplar arası	7,812	4	1,953	3,357	,014	5-2
	Grup içi	40,147	69	,582			
	Toplam	47,959	73				
Muhtemel kriz durumlarına karşı iletişim ortamı	Gruplar arası	6,047	4	1,512	3,061	,022	4-2
	Grup içi	34,075	69	,494			
	Toplam	40,122	73				

$p < 0.05$ (1) 1-4 (2) 5-9 (3) 10-49 (4) 50-99 (5) 100-+

Tablo 7’de görüldüğü gibi, krizin etkilerinin işletme büyüklüğü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova analiziyle araştırılmış ve “Dışarıdan hammadde ithalatı yapma” [F(4,69) =9.195, p<0.05], “Ar-Ge harcamalarına kaynak ayırma” [F(4,69) =4.477, p<0.05], “Devlet desteğinin krizi aşmadaki rolü” [F(4,69) =3.357, p<0.05] ve “Muhtemel kriz durumlarına karşı iletişim ortamı” [F(4,69) =3.061, p<0.05] maddelerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi işletme büyüklüğü düzeyinde olduğunu tespiti yönelik yapılan Tukey HSD testi sonucunda; çalışan sayısı 5-9 olan işletmelerin 1-4 olanlara göre dışarıdan hammadde ithal etmemektedirler. Bunun yanında Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramadıkları ifade edilebilir. Çalışan sayısı 100 ve üstü olan yani orta ölçekli işletmelerin 5-9 kişi çalışan işletmelere göre, devlet desteğinin krizi aşmada yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Çalışan sayısı 50-99 olan işletmeler, 5-9 kişi çalışan işletmelere göre kriz döneminde iç ve dış birimlerini bilgilendirecek bir iletişim kanalları bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 8. Krizin etkilerinin işletmelerin hizmet süreleri farklılığına göre değişip değişmediğine ilişkin ANOVA analizi

Maddeler	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark Tukey HSD
Yeni ortaklık kurma ihtiyacı	Gruplar arası	1,563	4	0,391	2,639	0,041	2-1
	Grup içi	10,220	69	0,148			
	Toplam	11,784	73				
Finansal altyapı ve geleceğe ilişkin stratejiler	Gruplar arası	9,023	4	2,256	4,044	0,005	4-2
	Grup içi	38,490	69	0,558			
	Toplam	47,514	73				
Personel azaltımı	Gruplar arası	5,119	4	1,280	3,924	0,006	2-1
	Grup içi	22,502	69	0,326			
	Toplam	27,622	73				
Devlet desteğinin krizi aşmadaki rolü?	Gruplar arası	8,832	4	2,208	3,894	0,007	2-3
	Grup içi	39,127	69	0,567			
	Toplam	47,959	73				
Kriz sonrasında yeni yapılanma	Gruplar arası	5,178	4	1,295	2,572	0,045	2-1
	Grup içi	34,727	69	0,503			
	Toplam	39,905	73				

$p < 0.05$ (1) 0-2 yıl (2) 3-5 yıl (3) 6-8 yıl (4) 9-11 yıl (5) 12-+ yıl

Tablo 8’de görüldüğü gibi, krizin etkilerinin işletmelerin hizmet süreleri değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Anova analiziyle araştırılmış ve “Yeni ortaklık kurma ihtiyacı” [F(4,69) = 2.639, $p < 0.05$], “Finansal altyapı ve geleceğe ilişkin stratejiler” [F(4,69) = 4.044, $p < 0.05$], “Personel azaltımı” [F(4,69) = 3.924, $p < 0.05$], “Devlet desteğinin krizi aşmadaki rolü?” [F(4,69) = 3.894, $p < 0.05$] ve “Kriz sonrasında yeni yapılanma” [F(4,69) = 2.572, $p < 0.05$] maddelerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi işletme büyüklüğü düzeyinde olduğunu tespitiye yönelik yapılan Tukey HSD testi sonucunda; 3-5 yıllık deneyimi olan işletmeler 0-2 yıllık işletmelere göre, kriz ortamında daha çok ortaklık kurmak istemektedirler. Ayrıca kriz durumunda işçi çıkarmak zorunda kalmışlardır. Bununla beraber kriz sonrasında da yeni yapılanmaya gitmişlerdir. 9-11 yıllık deneyimi olan işletmeler, 3-5 yıllık işletmelere göre finansal yapılarının geleceğe ilişkin stratejilerini destekleyecek güçte olmadığını ifade etmişlerdir. Deneyimi az olan işletmeler (3-5 yıllık), krizi aşmada devlet desteğini kısmen yeterli olduğunu düşünmektedirler denilebilir.

Tablo 9. Krizin etkilerinin işletmelerin kalite belgesi farklılığına göre değişip değişmediğine ilişkin ANOVA analizi

Maddeler	Varyansın Kaynağı	KT	SD	KO	F	p	Fark Tukey HSD
Dışarıdan hammadde ithalatı yapma	Gruplar arası	4,103	2	2,052	7,901	0,001	1-2
	Grup içi	18,437	71	0,260			
	Toplam	22,541	73				
Ar-Ge harcamalarına kaynak ayırma	Gruplar arası	4,625	2	2,312	5,177	0,008	1-3
	Grup içi	31,713	71	0,447			
	Toplam	36,338	73				

$p < 0.05$ (1) Var (2) Yok (3) Başvuru yapıldı

Tablo 9’da görüldüğü gibi, krizin etkilerinin işletmelerde kalite belgesi olma değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı Anova analiziyle araştırılmış ve “Dışarıdan hammadde ithalatı yapma” [$F(4,69) = 7.901, p < 0.05$] ve “Ar-Ge harcamalarına kaynak ayırma” [$F(4,69) = 5.177, p < 0.05$], maddelerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi işletme düzeyinde olduğunu tespiti için yapılan Tukey HSD testi sonucunda; kalite belgesi olan işletmelerin olmayanlara göre daha fazla dışarıdan hammadde ithalatı yaptıkları ifade edilebilir. Bunun yanında kalite belgesine sahip işletmelerin başvuru yapan işletmelere göre Ar-Ge harcamalarına daha fazla kaynak ayırdıkları görülmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre, Denizli ilinde faaliyette bulunan sanayi işletmeleri yöneticilerinin kriz ile ilgili görüşlerini özetleyecek olursak; işletmelerin kriz dönemlerinde, finansal yapılarının yeterince sağlam olmaması durumunda ve önceden öngörülerde bulunup gerekli planlamaları yapmadıkları takdirde küresel piyasalardan aşırı derecede etkilendikleri, krizden çıkış için çoğunlukla pazarı geliştirmeyi ve maliyetleri düşürmeyi önerdikleri görülmüştür. İşletmecilerin kriz stratejisi olarak çoğunlukla yeni alıcılara yönelme ve ihracata yönelme stratejilerini uygulamak istedikleri, çoğunluğunun %1-20 arasında karşılıksız çek ve protestolu senet mağduru olduğu, ildeki satışların çoğunluğu yurtiçi piyasalara yapıldığından, çoğunlukla yurt içi piyasalara yapılan satışlarda düşüşler yaşandığı, yurt dışı satışlarında fazla bir etkilenme olmadığı görülmüştür.

Bu konuda (Tekin ve Zerenler, 2009: 99)’in önerileri; “İşletmelerin yaşadıkları krizlerden korunma ya da krizi fırsata dönüştürebilme çabaları süresince gerçekleştirdikleri yeniden yapılanma faaliyetleri önemlidir. Yeniden yapılanma faaliyetleri arasında; “esneklik”, “esnek üretim sistemi” ve “esnek uzmanlaşma” sayılabilir. Kriz dönemlerinde, esnek uzmanlaşmaya dayalı üretim sistemleri kullanılarak, özellikle üretim ve Pazar kaynaklı krizlerin aşılması için etkili çözümler üretilebilir. İşletmeler, çevrelerindeki belirsizlikler ve değişikliklerden dolayı, sürekli beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşılaşmakta, varlıklarını sürdürebilmeleri bu tehlikelerden korunmaya ve fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır” şeklindedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre, *Denizli sanayi işletmelerine krizin etkilerini* özetlersek; kriz döneminde önemli oranlarda sipariş iptallerinin yaşandığı, işletmelerin çoğunluğunun bir maddi zarara uğradığı, büyük çoğunlukla yeni ortaklıklar kurmak istemedikleri ve kendi imkânlarıyla krizi atlattıkları ifade edilebilir. İşletmelerin çoğunluğu olmasa da, önemsenecek miktarı, kriz ortamını fırsata dönüştürmeyi ve yeni yatırımlar yapmayı başarmıştır. İşletmelerin çoğunluğunun kriz dönemleri için önceden hazırlanmış bir planı ve kriz ekibi olmamasının, işletmelerin kriz dönemlerinde daha ağır sarsıntılar yaşamalarına sebep olduğu söylenebilir. İşletmelerin çoğunluğunun yurtdışına bağımlı çalışmadığı, ancak önemsenecek miktardaki bir kısım işletmenin de yurtdışına bağımlı olarak çalıştıkları görülmektedir. Buradaki yurt dışına bağımlı çalışan işletmelerin küresel sorunlardan daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Kriz döneminde ihracat yapan işletmelerin çoğunluğunun zarar görmediği ve ancak önemsenecek oranlarda işletmenin ise sorunlar yaşadığı, ihracatlarında azalmalar olduğu görülmüştür. Kriz ortamında işletmelerin maliyetlerde genel olarak bir artış olmasına rağmen, işletmelerin çoğu geleceğe yönelik stratejilerini uygulayabilmek için gerekli finansal altyapılarının yeterince güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin kriz dönemlerinde çoğunlukla herhangi bir banka ile bir finansman anlaşması olduğu ve çoğunluğunun kriz dönemlerinde iç birimlerini bilgilendirecek, düzenli bir iletişim kanalı olduğu görülmüştür. Bu durumlar işletmelerin krize hazırlıklı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak kriz döneminde işletmelerin üretim miktarlarında bir azalma olduğu, büyük çoğunluğunda da kapasite kullanım oranlarında düşüşler yaşandığı görülmüştür. İşletme yöneticilerinin çoğunluğu Uzakdoğu ürünlerinin krizi etkilediğini düşündüklerini, çoğunluğunun mali güçlerinin yetersizliğinden olsa gerek Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramadıklarını, krizden etkilenseler de üretimi durdurmayı düşünmedikleri ifade edilebilir. İşletmelerin çoğunluğu kriz döneminde işçi çıkarmamakla birlikte dikkate değer bir miktarın ise işçi çıkarmalar yaşadığı görülmüş fakat çoğunlukla yeni işçi alımı yapmadığı görülmüştür. Ancak belirli bir kısım işletme krizi fırsata dönüştürerek yeni yatırımlar yapmayı ve yeni istihdam olanakları yaratmayı başarmıştır. İşletmelerin çoğunluğunun fason üretime geçmeyi düşünmediklerini ancak dikkate değer bir miktarının ise fason üretime geçmeyi düşündüğü görülmüştür.

İşletmelerin çoğunluğunda krizi aşmada devlet desteği kısmen yeterli olmakla birlikte tek başına bir çözüm olmadığı görülmekte, promosyon, fırsat kampanyaları ve vergi indirimleri gibi çözümlerin, krizi aşmada etkili birer araç olduğu söylenebilir. İşletmelerin çoğunluğunun kriz dönemi sonunda yeniden yapılanmaya gerek görmedikleri, mevcut yapılarıyla krizi fırsata dönüştürmeyi ve kriz döneminden karlı çıkmayı hedefledikleri görülmüştür. Yapılan çapraz analizler sonucunda daha çok lise mezunu yöneticilerin ilköğretim mezunu yöneticilerine göre işletmelerinde, kriz döneminde üretim miktarlarında azalmalar olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı 5-9 olan işletmelerin 1-4 olanlara göre dışarıdan hammadde ithal etmemektedirler. Bunun yanında Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramadıkları ifade edilebilir. Çalışan sayısı 100 ve üstü olan yani orta ölçekli işletmelerin 5-9 kişi çalışan işletmelere göre, devlet desteğinin krizi aşmada yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. 3-5 yıllık deneyimi olan işletmeler 0-2 yıllık işletmelere göre, kriz ortamında daha çok ortaklık kurmak istemektedirler. Ayrıca kriz durumunda işçi çıkarmak zorunda kalmışlardır. Bununla beraber kriz sonrasında da yeni yapılanmaya gitmişlerdir.

9-11 yıllık deneyimi olan işletmeler,3-5 yıllık işletmelere göre finansal yapılarının geleceğe ilişkin stratejilerini destekleyecek güçte olmadığını ifade etmişlerdir. Deneyimi az olan işletmeler (3-5 yıllık), krizi aşmada devlet desteğini kısmen yeterli olduğunu düşünmektedirler denilebilir. Kalite belgesi olan işletmelerin olmayanlara göre daha fazla dışarıdan hammadde ithalatı yaptıkları ifade edilebilir. Bunun yanında kalite belgesine sahip işletmelerin başvuru yapan işletmelere göre Ar-Ge harcamalarına daha fazla kaynak ayırdıkları görülmektedir.

Silver (1990:13)'e göre belirsizlik ortamlarında yapılacak en iyi hareket daima krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler her zaman şirketlerini bir krize en çabuk cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm personel en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Şirketlerin amacı, krizleri birer atlama taşı olarak kullanmak olmalıdır (krizi fırsata dönüştürmek). Hiçbir zaman bir kriz veya belirsizlik dönemine yaşam savaşı vermek korkusuyla girilmemelidir. Aksine bunu sizi başarıya ulaştıracak bir köprü olarak düşünmek gerekir.

Akman (1998: 61)'a göre krizden çıkış yolları; çalışanları motive etmek, tanıtımı hızlandırmak, çağdaş marketingi uygulamak gerekmektedir. Kriz dönemlerinde tanıtım etkinliğini sürdüren firmaların, biraz da ortamın boşluğundan yararlanarak, satışta yükselme eğilimine kavuşması mümkündür. Aksine bir tutum olarak; kriz döneminde eleman çıkarmak, tanıtımı kesmek ve içine kapanmak çalkantılı kriz dönemlerinde bir şamandıra gibi hedefe kilitlenmemek, dev dalgaların firma gemisini alabora etmesini kolaylaştıracaktır.

Yapılan çalışma yalnızca bir ille sınırlı tutulmuş ve bu örneklemden elde edilen verilerle krizin etkileri incelenmeye ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır. İleriki çalışmalarda, ülke genelinde ve değişik sektörlerde yapılacak daha geniş çaplı araştırmalar, çağımızın engellenemeyen bir gerçeği olan krizle mücadeleyi daha da kolaylaştıracak, tahribatını azaltacaktır.

Kaynakça

- Akgemci, T., Güleş, H. K. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara:Gazi Kitabevi.
- Akman, V. (1998). Modern Dünyadaki En Büyük Ekonomik Kriz Asya Krizi Sonrası ve Muhtemel Etkileri. İstanbul: Rota Yayınları.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar. 2.Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Cener, P. (2006). Kriz Yönetimi, http://www.danismend.com /konular/stratejyon/str_kriz_yonetimi_1.htm (15.04.2006).
- Demir, Y., Sütçü, A. (2002). "Kriz sonrası Isparta orman endüstrisi KOBİ'lerinin, Üretim, Teknoloji ve Finansman Sorunlarının analizi". Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri A, S.2, 79-76.
- Deniz, M., Sağlam, M. (2007). "Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (20), 156-176.

- Dinçer, Ö., (1988). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ekşi, H.İ. (2007). “Finansal Krizlerin KOBİ’ler Üzerindeki Etkileri ve Başarılı-Başarısız KOBİ’lerin Kriz Dönemi Stratejileri”. (Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Güven, M., Mısırlı, K. (2005). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1): 1-19.
- Haşit, G. (2000). “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”. (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, H., Çarıkçı, İ. (2000). “Küçük İşletmelerin Kriz Dönemi Rekabet Stratejileri, Krizden Çıkışta KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması, 2000’li Yıllar İçin Değişim Stratejileri”. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Adana.
- Kersten, A. (2005). “Crisis As Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations”, Public.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. 10. basım. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Mitroff, I.I. (2000). “How to Keep a Crisis From Happening”. Harward Management Uptade, C.5,S.12.
- Özdevecioğlu, M. (2002). “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19. Temmuz-Aralık: 93-114.
- Patır, S., Tetik, N., Aydın, B. (2009). Küresel Krizin Dünyada ve Türkiye’de Etkileri ve Malatya Sanayi İşletmelerine Yansımaları Üzerine Bir Alan Araştırması. Bursa:Ekin Yayınevi.
- Silver, D.A. (1990). Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi. Çev.: Naz Türer. İstanbul:Form Yayınları.
- Soysal, A., Karasoy, H.A., Alıcı, S. (2009). “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lere Bir Uygulama”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21/2009, 431-446.
- Sweezy, P. Magdoff, H. (1983). Dünya Ekonomisinde Bunalım. Çev.:Kemal Akman. İstanbul:Monthly Review.
- Tekin, M., Zerenler, M. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetim. Konya: Selçuk Ün. İİBF Yayınları.
- Tekin, M., Zerenler, M. (2009), Rekabetin Anahtarı Esnek İşletme. Selçuk Ün. İİBF Yayınları.
- Titiz, İ., Çarıkçı, H.İ. (2001). “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce Analizleri”. C.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2(1): 203-218.
- Yılmaz, B. (2004). “KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi: Risk Sermayesi Finansman Modeli”. Dış Ticaret Dergisi, 9(33).