

2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNİN DENİZLİ SANAYİ İŞLETMELERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Şenol Okay¹, Mehmet Karahan²

Özet

Krizlerin, ekonomik, politik ve sosyal hayatta sürekli tekrarlanan bir yıkım ve yeniden onarım gibi sorunlar oluşturması, toplumsal belirsizliklerin giderilmesi yönünde zamanında doğru kararlar vermeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Türkiye'nin geçmişte yaşadığı krizlerde yaşananlar bu tanımla örtüşmektedir. Ancak yaşanan bu krizler karar verme zamanını başlatmış, Türkiye'yi öğrenen ekonominin bir parçası haline getirmiştir. 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. 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 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. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS programında çeşitli istatistiksel analizleri yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Ekonomik krizler, krizin etkileri, krizle mücadele

The global economic crisis of 2008 to examine the effects of industrial businesses Denizli

Abstract

Crises, economic, political and social life again repeated destruction and repair problems, such as to create a community, eliminate uncertainty in the direction of time makes it difficult to provide accurate decisions. Turkey's past experience in living in the crisis, this is the overlap. However, this crisis occurred, Turkey to become a part of the learning economy has brought. In this study, we can learn from crises, the effects of the crisis our country's businesses and business managers views on the crisis, evaluation is tried to be analyzed.

In the 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. Study as a means of collecting data relevant literature and past studies by scanning developed a questionnaire of 57 questions was used. Industrial enterprises in the survey of 13 questions for determining demographic characteristics, views on the crisis to determine the business for 20 questions, 24 questions were asked regarding the impact of the crisis. The resulting data can be transferred to a computer, various statistical analysis were done in SPSS program.

Keywords: Economic crises, effect of crisis, to fight crisis

¹ Yrd. Doç. Dr. Pamukkale Üniversitesi, Denizli, e-mail: senolokay@pau.edu.tr

² Öğretim Görevlisi, İnönü Üniversitesi, Malatya, e-mail: mkarahan@inonu.edu.tr

1. Giriş

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 kendisini 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 güçlüğü 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 krizi (1988, 385); “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).

Mevcut tüm tanımlardan hareket ederek krizin temel özelliklerini şöyle belirtebiliriz (Aktan, 2010, Tağraf ve Arslan, 2003:150; Yeniçeri, 1993: 218; Ayvazova, 2002: 9-11);

- Krizin en önemli özelliği önceden tahmin edilemeyen ya da bilinmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır.
- Örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder,

- Krizler, kısa ya da uzun süreli olabilirler. Krizlerin organizasyonlar üzerindeki etkisinin kısa ya da uzun sürmesi, organizasyonun krize karşı koyabilecek tedbirleri zamanında almasına ve uygulamasına bağlıdır.
- Kriz üstesinden gelmek ve izlenmesi gereken yolların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz,
- Kriz ivedi müdahale gerektirir, yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler,
- Kriz, karar veren kişilerde gerilime neden olur,
- Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi şekilde tehdit eder.
- Krizler bulaşıcı hastalık gibi yayılma etkisi gösterebilmektedir. Herhangi bir organizasyonda ortaya çıkan bir kriz diğer sektörleri de etkisi altına alabilir. Ya da bir organizasyonda yaşanan krizler, bu organizasyonla ilişki içerisinde olan diğer organizasyonları da krize sokabilir.

Ülke ve dünya ekonomisinin içinde bulunduğu olumsuz durumlar, döviz darboğazları, dış borç ödeme sıkıntıları, yeterli yabancı sermayenin ithal edilememesi, uluslar arası 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).

Günümüz iş yaşamında son 20 yıl içindeki gelişmeler, krizlerin ancak etkin bir kriz yönetimi ile aşılabileceğini göstermektedir. Buna rağmen yapılan araştırmalar, işletme yöneticilerinin kriz yönetiminin gerekliliğine inandığını, ancak çoğu işletmenin hala bilinçli bir kriz yönetim çalışması olmadığını göstermektedir (Ural, 2003: 381). Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir (Karabulut ve Pekdemir, 2002, 684).

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). Bir diğer tanıma göre ise kriz yönetimi; erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleyici tedbirler, hasarın sınırlanması, iyileşme, öğrenme ve değerlendirme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreçtir (Gordon, 1993: 696). Diğer bir bakış açısına göre ise, olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir (Pearson ve Clair, 1998: 61). Kriz yönetimiyle ilgili plan yapmak, işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için anahtardır (Regester ve Larkin, 2005: 197).

Kriz yönetimi tüm işletmelerde olduğu gibi Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) 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 kriz yönetimi konusuna gereken önemin verilmemesidir (İbicioğlu ve Çarıkçı, 2000: 123; Ekşi, 2007: 74).

KOBİ'ler ülkenin sosyal ve ekonomik yapısı çerçevesinde sanayileşme hareketinin, sağlıklı kentleşmenin, optimum dağıtım ve ticaret uygulamalarının önemli unsurudur. KOBİ'ler istihdam ve üretime katkıları, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgelerarası dengeli büyüme ve çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlenmektedirler (Karabıçak ve Altuntepe, 2001, 365). Özellikle yaşanan yoğun rekabet ortamı, normal ekonomik şartlar altında iş başarısızlık oranının oldukça yüksek olması, finansal kaynakların yetersizliği KOBİ'lerin ekonomik faaliyetlerini engelleyen önemli faktörlerdir (Runyann, 2006: 13).

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.

KOBİ'lerin örgüt yapılarının dağınıklığı, profesyonel yönetim anlayışı ve uygulamasının olmamasından kaynaklanan koordinasyon ve kontrol sorunları yaşamaları, kriz sürecinden daha olumsuz etkilenmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında çevresel belirsizliklerin giderek artması ve kontrol edilemez hale gelmesi de KOBİ'lerin krizlerden büyük işletmelere göre çok daha fazla etkilendiği konuların başında gelmektedir (Soysal vd., 2009: 435).

Son yıllarda şirketlerin karşılaştıkları krizlerin sayısında ve ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların miktarında önemli artışlara rastlanmaktadır. Hızlı iletişim, hızla oluşan pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olduğu günümüz dünyasında, piyasalarda yaşanan hızlı radikal değişim ve dönüşümler, şirketlerin yoğun bir rekabet ortamına girmesine ve çoğu kez de sürekli olarak krizle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Sürekli kriz ortamlarıyla karşılaşan şirketler, her türlü krizi önceden algılayabilecek, krize karşı koyabilecek ve kriz sürecini en az kayıpla atlatabilecek hatta başarıya dönüştürebilecek bir organizasyon yapısına gereksinim duyulmaktadır (Tekin ve Zerenler, 2009:44).

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.

2. 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 Alpha 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

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili bulgular Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. İşletmelerin demografik özellikleriyle ilgili bulgular

Ankete cevap verenlerin unvanları	N	%
Fabrika müdürü	32	43
Ürün yöneticisi	11	15
Ar-Ge yöneticisi	04	05
Bilgi işlem yöneticisi	05	07
Pazarlama yöneticisi	15	20
Yönetim kurulu üyesi	05	07
Diğer	02	03
İşletme sahibinin yaş durumu	N	%
20-30	05	07
31-40	19	26
41-50	25	34
51-60	22	30
61 ve üstü	03	04
Eğitim durumu	N	%
İlkokul	05	06
Ortaokul	03	04
Lise	15	20
Meslek lisesi	07	10
Yüksekokul	19	26
Fakülte	19	26
Yüksek lisans	06	08
İşletmelerde çalışanların sayısı	N	%
1 ile 10 arası	11	15
11 ile 25 arası	14	19
26-40 arası	29	39

	41-60 arası 61 ve üstü	11 09	15 12
Kaç yıldır faaliyet göstermektedir		N	%
	0-2 yıl arası 3-5 yıl arası 6-8 Yıl arası 9-11 yıl arası 12 yıl ve üstü	08 11 10 15 30	11 15 13 20 41
Pazar durumu		N	%
	Yalnızca yurtiçi Yalnızca yurtdışı Her ikisi	40 02 32	54 03 43
Fikri mülkiyet hakkı (Patent sahibi olanlar)		N	%
	Evet Hayır	23 51	31 69
Fikri mülkiyet hakkı (Endüstriyel tasarım sahibi olanlar)		N	%
	Evet Hayır	11 63	15 85
Fikri mülkiyet hakkı (Ticari marka sahibi olanlar)		N	%
	Evet Hayır	36 38	49 51
Fikri mülkiyet hakkı (Telif hakkı sahibi olanlar)		N	%
	Evet Hayır	11 63	15 85
Fikri mülkiyet hakkı (Hiçbirisi olmayanlar)		N	%
	Evet Hayır	21 53	28 72
Kalite belgesi (ISO, TSE, vd.)		N	%
	Var Yok Başvuru yaptık bekliyoruz	40 29 05	54 39 07
Ürün tasarımı nerede yapılıyor		N	%
	Kendi bünyemizde Yurt içinden temin ediliyor Yurt dışından temin ediliyor Hepsi	59 07 03 05	80 09 04 07

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 işletme sahiplerinin yaş durumları; %34(25) oranında 41-50 yaş grubunda, %30(22) oranında 51-60 yaş grubunda, %26(19) oranında 31-40 yaş grubundadır. Bu durum Denizli sanayi işletmelerinin sahiplerinin çoğunlukla orta ve üst yaş grubunda oldukları ve deneyim sahibi işletmeciler 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, %6(5) ilkokul 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

Araştırmaya katılan işletmecilerin krize ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. İşletmecilerin krize ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Kriz nedeni teknolojik yetersizliktir	N	%
Evet	03	04
Hayır	71	96
Kriz nedeni yasal değişikliklerdir	N	%
Evet	03	04
Hayır	71	96
Kriz nedeni yönetici yetersizliğidir	N	%
Evet	04	05
Hayır	70	95
Kriz nedeni örgütsel sorunlardır	N	%
Evet	03	04
Hayır	71	96
Kriz nedeni planlama yetersizliğidir	N	%
Evet	06	08
Hayır	68	92
Kriz nedeni nakit çalışma eğilimidir	N	%
Evet	04	05
Hayır	70	95
Kriz nedeni önceden kredi alınmasıdır	N	%
Evet	15	20
Hayır	59	80
Kriz nedeni küresel piyasaların etkisidir	N	%
Evet	57	77
Hayır	17	23
Krizden çıkmak için işletme yönetimini değiştirmek gerekir	N	%
Evet	07	09
Hayır	67	91
Krizden çıkmak için maliyeti düşürmek gerekir	N	%
Evet	30	40
Hayır	44	60
Krizden çıkmak için pazarı geliştirmek gerekir	N	%
Evet	42	57
Hayır	32	43
Krizden çıkmak için ürün ve pazarı geliştirmek gerekir	N	%
Evet	03	04
Hayır	71	96
Krizden çıkış için bir önerim yok	N	%
Evet	06	08
Hayır	68	92
Kriz döneminde en önemli stratejimiz ihracata yönelmedir	N	%
Evet	21	28
Hayır	53	72
Kriz döneminde en önemli stratejimiz tedarikçi değiştirmektir	N	%
Evet	10	13
Hayır	64	87
Kriz döneminde en önemli stratejimiz ithalata yönelmedir	N	%
Evet	05	07
Hayır	69	93
Kriz döneminde en önemli stratejimiz başka alıcılara yönelmedir	N	%
Evet	41	55
Hayır	33	45
Kriz döneminde en çok hangi sabit sermaye yatırımını gerçekleştirdiniz?	N	%
Modernizasyon ve yenileme yatırımı	25	34
Yeni yatırıma gidildi	16	22

Yatırım yapılmadı	32	43
Yurt dışında yatırım yapıldı veya şirket satın alındı	01	01
Kriz döneminde alınan karşılıksız çek ve protestolu senetlerin satışlara oranı nedir?	N	%
% 1-20 arası	43	58
% 21-40 arası	26	35
% 41-60 arası	03	04
%61 ve üstü	02	03
Kriz döneminde en çok hangi piyasada satışlarınız düştü	N	%
Yurtiçi piyasada	43	58
Yurtdışı piyasasında	09	12
Her iki piyasada	17	23
Hiçbirisinde	05	07

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 denilebilir.

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.

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

Denizlideki sanayi işletmelerinin krizin etkilerine ilişkin bulgular Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4. Krizin Denizlideki Sanayi İşletmelerine etkileri ile ilgili bulgular

Kriz döneminde işletmenizden sipariş iptalleri oldu mu?	N	%
Evet	33	45
Hayır	17	23
Kısmen	24	32
Kriz döneminde işletmenizin maddi zararı oldu mu?	N	%
Evet	48	65
Hayır	09	12
Kısmen	17	23
Yeni ortaklık kurma ihtiyacı hissediyor musunuz?	N	%
Evet	08	11
Hayır	62	84
Kısmen	04	05
Kriz ortamı size yeni yatırım şansı getirdi mi?	N	%
Evet	17	23
Hayır	47	63
Kısmen	10	14
Kriz durumlarına önceden hazırlanmış bir kriz yönetim planınız ve kriz ekibiniz var mı?	N	%
Evet	22	30
Hayır	44	59
Kısmen	08	11
Dışarıdan hammadde ithalatı yapıyor musunuz?	N	%
Evet	21	28
Hayır	48	65
Kısmen	05	07
İhracat yapıyorsanız kriz ihracatınızı azalttı mı?	N	%
Evet	27	37
Hayır	32	43
Kısmen	15	20
Üretim maliyetlerinizde artış oldu mu?	N	%
Evet	34	46
Hayır	22	30
Kısmen	18	24
Genel maliyetlerinizde bir artış oldu mu?	N	%
Evet	39	53
Hayır	21	28
Kısmen	14	19
Finansal altyapınız, geleceğe ilişkin stratejilerinizi uygulayabilmenizi destekleyecek güçte mi?	N	%
Evet	27	37
Hayır	26	35
Kısmen	21	28
Herhangi bir banka ile finansman anlaşması yaptınız mı?	N	%
Evet	38	51
Hayır	30	41

	Kısmen	06	08
Kriz döneminde üretim miktarınızda azalma oldu mu?	N	%	
	Evet	51	69
	Hayır	11	15
	Kısmen	12	16
Kriz döneminde kapasite kullanım oranınızda azalma oldu mu?	N	%	
	Evet	53	72
	Hayır	11	15
	Kısmen	10	13
Uzakdoğu ürünlerinin krizi etkilediği fikrine katılıyor musunuz?	N	%	
	Evet	53	72
	Hayır	15	20
	Kısmen	06	08
Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıracak mısınız?	N	%	
	Evet	22	30
	Hayır	37	50
	Kısmen	15	20
Krizden çıkmak için üretimi durdurmayı düşünüyor musunuz?	N	%	
	Evet	03	04
	Hayır	56	76
	Kısmen	15	20
Krizden çıkmak için işçi çıkardınız mı?	N	%	
	Evet	25	34
	Hayır	42	57
	Kısmen	07	09
Kriz döneminde yeni işçi aldınız mı?	N	%	
	Evet	21	28
	Hayır	53	72
	Kısmen	00	00
Fason üretime geçmeyi düşünüyor musunuz?	N	%	
	Evet	21	28
	Hayır	34	46
	Kısmen	19	26
Sizce devlet desteği krizi aşmada yeterli olur mu?	N	%	
	Evet	18	24
	Hayır	23	31
	Kısmen	33	45
Promosyon, fırsat kampanyaları ve vergi indirimlerinin krizi aşmada etkili olduğuna inanıyor musunuz?	N	%	
	Evet	22	30
	Hayır	14	19
	Kısmen	38	51
Kriz sonrasında işletmenizden yeniden yapılanmaya gittiniz mi?	N	%	
	Evet	25	34
	Hayır	33	45
	Kısmen	16	21
Rakiplerinize göre bu kriz döneminde karlı çıkacağınıza inanıyor musunuz?	N	%	
	Evet	27	37
	Hayır	24	32
	Kısmen	23	31
Muhtemel kriz durumlarına karşı, işletme içi ve dışı birimleri doğru ve düzenli bir biçimde bilgilendirecek iletişim kanallarınız var mı?	N	%	
	Evet	32	43
	Hayır	29	39
	Kısmen	13	18
	Toplam	102	100

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)ü ise kısmen ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmelerin kriz döneminde büyük çoğunlukla yeni ortaklıklar kurmak istemedikleri, kendi imkânlarıyla krizi atlarmaya çalıştıkları 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 yapmamakta, %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 olduğuna 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)'ünün iletişim kanalları yoktur. %18(13)'ünün ise kısmen iletişim kanalları vardır.

Buna göre, işletmelerin çoğunluğunun kriz durumlarında birimlerini bilgilendirecek, düzenli bir iletişim kanalı vardır.

4. 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 yoğunlukla herhangi bir banka ile bir finansman anlaşması olduğu ve yoğunluğunun 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 yoğunluğunda da kapasite kullanım oranlarında düşüşler yaşandığı görülmüştür. İşletme yöneticilerinin yoğunluğu Uzakdoğu ürünlerinin krizi etkilediğini düşündüklerini, yoğunluğunun mali güçlerinin yetersizliğinden olsa gerek Ar-Ge harcamalarına kaynak ayıramadıklarını, krizden etkilenseler de üretimi durdurmayı düşünmedikleri ifade edilebilir. İşletmelerin yoğunluğu kriz döneminde işçi çıkarmamakla birlikte dikkate değer bir miktarın ise işçi çıkarmalar yaşadığı görülmüş fakat yoğunlukla yeni işçi alımı yapmadığı görülmüştür. Ancak belirli bir kısım işletme krizi fırsata dönüştürerek yeni yatırımlar yapmayı ve yeni istihdam olanakları yaratmayı başarmıştır. İşletmelerin yoğunluğun fason üretime geçmeyi düşünmediklerini ancak dikkate değer bir miktarının ise fason üretime geçmeyi düşündüğü görülmüştür.

İşletmelerin yoğunluğunda 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 yoğunluğunun kriz dönemi sonunda yeniden yapılanmaya gerek görmedikleri, mevcut yapılarıyla krizi fırsata dönüştürmeyi ve kriz döneminden karlı çıkmayı hedefledikleri görülmüştür.

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 alışma yalnızca bir ille sınırlı tutulmuş ve bu drneklemeden elde edilen verilerle krizin etkileri incelenmeye ve çözüm dnerileri 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

- AKGEMCİ, T. ve GÜLEŞ, H., K. (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKMAN, V. (1998), Modern Dünyadaki En Büyük Ekonomik Kriz Asya Krizi Sonrası ve Muhtemel Etkileri, Rota Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, C. (2010), Kriz Yönetimi, <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/anasayfa-kriz.htm>, 09.02.2010.
- ATAMAN, G. (2002), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, 2. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYVAZOVA, Z. (2002), "İşletmelerde Kriz Yönetimi: Teorik ve Uygulamalar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- CENER, P. (2006), Kriz Yönetimi, http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str_kriz_yonetimi_1.htm, (Erişim Tarihi: 15.04.2006).
- DEMİR, Y. ve 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.
- DENİZ, M. ve SAĞLAM, M. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6 S.20 (156-176).
- DİNÇER, Ö. (1988), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EKŞİ, H.İ. (2007), "Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerindeki Etkileri ve Başarılı-Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- GORDON, J. R. (1993), A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (4th Edition), Boston: Allyn and Bacon Publishing.
- GÜVEN, M. ve MISIRLI, K. (2005), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (1): 1-19.
- HAŞİT, G. (2000), "İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- İBİCİOĞLU, H. ve ÇARIKÇI, 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.
- KARABIÇAK, M ve ALTUNTEPE, N. (2001), "KOBİ'lerin Kredi Yoluyla Finansmanı", I.Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Nevşehir.
- KARABULUT, E. ve PEKDEMİR, İ. (2002), "Kriz Belirtilerini Algılama ve Algılanan Krize Karşı Hazırlıklı Olma: Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sayfa 684, Antalya.
- KERSTEN, A., (2005), "Crisis As Usual: Organizational Dysfunction and Public Relations", Public.

- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, 10. b., Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- MITROFF, I. I. (2000), "How to Keep a Crisis From Happening", Harward Management Uptade, C.5,S.12.
- ÖZDEVECİOĞLU, 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.
- PATIR, S., TETİK, N. ve AYDIN, B. (2009). Küresel Krizin Dünyada ve Türkiye’de Etkileri ve Malatya Sanayi İşletmelerine Yansımaları Üzerine Bir Alan Araştırması, Ekin Yayınevi, Bursa.
- PEARSON, C. M. & CLAİR, A. J. (1998), "Reframing Crisis Management", The Academy of Management Review, Vol:13, Number:1, Sayfa 61, January 1998.
- REGESTER, M. & LARKİN, J. (2005), Risk Issues and Crisis Management, Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.Relations Review, Volume 31, Issue 4, 544-549.
- RUNYANN, C. R. (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster, Journal of Contingencies and Crisis Management, 14(1): 12-26.
- SILVER, A. D. (1990). Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi, (Çeviri: Naz Türer), Form Yayınları, İstanbul
- SOYSAL, A., KARASOY, H.A. ve ALICI, 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. ve MAGDOFF, H. (1983), Dünya Ekonomisinde Bunalım (Çev.Kemal AKMAN), Monthly Review, İstanbul.
- TAGRAF, H. ve ASLAN, N.T. (2003), "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:4, S.1, Sivas.
- TEKİN, M. ve ZERENLER, M. (2008), İşletmelerde Kriz Yönetimi, Selçuk Ün. İİBF Yayınları, Konya.
- TEKİN, M. ve ZERENLER, M. (2009), Rekabetin Anahtarı Esnek İşletme, Selçuk Ün. İİBF Yayınları, Konya.
- TİTİZ, İ. ve ÇARIKÇI, 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.
- URAL, E.G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon.
- YENİÇERİ, Ö. (1993), İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutubay Basım A.Ş., Ankara.
- YILMAZ, B. (2004), "KOBİ’lerin Finansman Sorunlarına Bir Çözüm Önerisi: Risk Sermayesi Finansman Modeli", Dış Ticaret Dergisi, Yıl:9, Sayı: 33, s.61.