

2008 KÜRESEL EKONOMİK KRİZİNİN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

THE EFFECTS OF THE 2008 GLOBAL ECONOMIC CRISIS ON BUSINESSES

Lütfiye ÖZDEMİR

İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
lutfiye13@hotmail.com

ÖZET: Bu araştırmanın amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma, Malatya I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerinde üretim faaliyetinde bulunan 99 işletme üzerinde yürütülmüştür. Veriler, anket tekniğiyle toplanmıştır. Ölçme aracının güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,75'tir. Araştırmada t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri; demografik niteliklere, kriz deneyimine, kriz yönetim plânına ve kriz yönetim ekibine göre farklılaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi; Kriz Ekibi; Kriz Plânı; Küresel Ekonomik Kriz

ABSTRACT: The purpose of this research is to determine the effects of the 2008 Global Economic Crisis on firms. The research is carried out on 99 firms that are engaged in production activity in various sectors in Organized Industrial Zone I and Organized Industrial Zone II in Malatya. The data are collected using survey. Reliability of measurement tool (Cronbach's Alpha) is 75%. T-test and one-way ANOVA analysis are used in the research. As a result, the effects of the 2008 Global Economic Crisis differ depending on demographic characteristics, crisis experience, crisis management plan, and crisis management team.

Keywords: Crisis Management; Crisis Team, Crisis Plan; Global Economic Crisis

JEL Classification: MOO; M10

1. Giriş

Küreselleşen dünyada herhangi bir ülkede ortaya çıkan krizin başka ülkeleri de krize götürdüğü görülebilmektedir. Krizin başladığı ülkenin dünya ekonomisindeki ağırlığı ne kadar fazlaysa, krizin dış etkilerinin o kadar büyük olduğu söylenebilir (Türkkan, 2006). "Türkiye bugün hem küreselleşme nedeniyle tüm dünyayı derinden etkileyebilen dış krizlerden hem de toplumu bütünüyle etkileyebilen sistem içi krizlerden fazlasıyla payını almaktadır" (Baltaş, 2004). Bu nedenle krizlerin önemi giderek artmaktadır. Çünkü krizler, toplumun tüm kesimini -hükümetleri, kurumları, kuruluşları, işletmeleri, bankaları, aileleri, bireyleri- olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye'de son yıllarda yaşanan ve etkileri henüz tam olarak hafızalardan silinemeyen ekonomik krizler şunlardır: 1990-1991 yıllarında yaşanan Körfez Savaşı, 1994 yılında 5 Nisan Kararları'nın alındığı ekonomik kriz, 1997'de patlak veren Asya krizi ve 1998'de Rusya'dan yayılan ekonomik kriz, Kasım 2000'de patlak veren ve Şubat 2001'de artarak tekrarlayan ekonomik krizler ve son olarak 2008 yılında Amerika'da yaşanan mortgage krizi. Ülkemizde, 2000 ve 2001 yıllarında art arda patlak veren ekonomik krizler, 1997 yılında ortaya çıkan küresel krizin (Asya krizi) bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Türü her ne olursa olsun, yaşanan krizlerin uluslararası, ulusal, siyasi ve sosyal boyutları bulunmaktadır. Bazen uluslararası çıkar çevrelerinin etkileri,

bazen kredi derecelendirme kuruluşlarının verecekleri not, bazen de yürütme gücünü elinde bulunduranların söyleyecekleri bir söz piyasaların dengesini bozabilmektedir.

Krizin etkileri genellikle küresel bazda konuşulmakta, ancak her ülkeye etkisi küresel anlamda benzerlik göstermeyebilmektedir (Aalbers, 2009: 40). Bu bağlamda 2008 küresel ekonomik krizi diğer krizlerle karşılaştırıldığında: Kibar'a (2008) göre 2008 küresel krizini diğer yaşanan krizlerden ayıran en karakteristik özellik, krizin gelişmekte olan ülkelerin yapısal sorunlarının sürdürülemez boyut almasından çok, gelişmekte olan ülkelerin dışına çıkması ve tüm ülkeleri etkisi altına almasıdır. ABD'nin mortgage piyasalarında başlayıp küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyaya yayılan 2008 krizi, büyük buhrandan farklı olarak dünyada yaşanmış ilk küresel nitelikli kriz olarak ifade edilebilir. Büyük buhranda gerekli ve yeterli önlemler alınmadığı için piyasalar şimdiki gibi koordineli olmamasına rağmen piyasaları derinden etkilemiştir. 2008 krizinde ise alınan bütün önlemlere rağmen krizin yayılması engellenememiştir. Dolayısıyla büyük buhran döneminde gerekli tedbirler alınsaydı, belki de çöküntü o kadar şiddetli olmayabilecekti (Paksoy, Akbaş ve Şentürk, 2010: 389). Eğilmez'e (2009) göre ise 2008 krizinin öteki tüm krizlerden farkı, bunun tam anlamıyla bir küresel kriz olması ve dünyadaki bütün ülkeleri etkilemiş olmasıdır. 2008 krizini önceki bütün krizlerden ayırıp onu küresel kriz konumuna getiren şey sermaye hareketlerinin serbest bırakılmış olmasıdır. Sermaye hareketleri önceki krizlerin hiçbirinde bu çapta serbest ve yaygın değildi*.

Araştırmacının bu makaleyi yazmaktaki amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Krizlerin işletmeleri her zaman olumsuz şekilde etkilediğini ve bazı sorunlar getirdiğini söylemek tamamen doğru değildir. Çünkü krizler aynı zamanda işletmelere fırsatlar sunabilmektedir. Bu nedenle bazen krizlerin bilinçli olarak çıkarıldığı görülebilir. Örneğin, bir dönemin ABD dışişleri bakanı Henry Kissinger'in "*Gelecek hafta herhangi bir kriz oluşması mümkün değil; çünkü programım zaten şu anda tamamen dolu*" (Korkmazürek ve Basım, 2009: 14) sözleri, özellikle uluslararası ilişkiler ve politikalar alanında krizlerin kasıtlı olarak çıkarılabildiğinin bir ifadesidir. Yine Hewlett Packard'ın yönetim kurulu başkanı olan Lew Platt'ın "*organizasyon içinde etrafta dolaşarak endişe yaratmanın gerektiğini öğrendim*" sözleri (Tobler, 1988: 10) de aynı şeyi anlatmaktadır. Bu yüzden kriz, her zaman işletmenin amaçlarını ve hedeflerini tehdit etmez (Tutar, 2000: 94).

Araştırmada 2008 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz öncelikle ekonomik açıdan kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda 2008 küresel ekonomik krizinin neden, nasıl, nerede ortaya çıktığı ve Türkiye'yi ne şekilde etkilediği açıklanmış, daha sonra bu krizin Türkiye'deki reel sektöre yansımalarına değinilmiş, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilerek, ulaşılan bulgular ele alınmış ve son olarak sonuç bölümüne geçilmiştir.

2. Literatür İncelemesi

Kriz ve krizlerin etkilerine ilişkin literatür tarandığında; özellikle ekonomik ve finansal krizlerin yoğun olarak araştırıldığı ve krizle ilgili pek çok araştırmanın var olduğu görülebilir. Önemli olduğu düşünülen bazı araştırmaların sonuçları şunlardır:

* Amerikan finans krizi ile Avrupa'daki -AVRO Bölgesi'ndeki- kriz eşzamanlı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu iki krizin niteliğinin aynı olduğu söylenemez; çünkü birbirinden bağımsızdır. Örneğin Yunanistan ve İtalya'nın yaşadığı kriz, birer borç krizidir.

Ülgener (2006) krizi arz ve talep arasında şiddetli bir uygunsuzluğun yine şiddetli belirtilerle etkisini açığa vurduğu bir boşalma anı olarak açıklar: Üretimin ihtiyacın gerisinde kalması veya ihtiyacın üretime yetmemesi gibi. Ancak bolluğun doğurduğu krizlerden de bahseder. Tüz (2001), Türkiye’de 5 Nisan 1994 istikrar kararlarına bağlı olarak yaşanan krizi ve etkilerini Bursa’da otomotiv yan sanayinde büyük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde araştırmıştır. Bu kriz, işletmelerin tamamında kârı ve satışları düşürerek önemli finansal sorunlar doğurmuş, yatırımlar yarım kalmış ve işten çıkarılma korkusuyla motivasyon düşmüştür. Buna karşılık dış çevreyle iletişim kurma, ihracata ve Ar-Ge’ye yönelme şeklinde olumlu etkileri görülmüştür. Ayrıca işletmelerin %86’sı krizden çıkabilmek için yeni pazar arayışı içinde ihracata yönelmiş, %71’i ise maliyetleri kısmayı tercih etmiştir. İşletmeler kriz anında kriz yönetim plânı hazırladıklarını belirtmiş; ayrıca işletmelerin tamamı bu plânda krizle baş edebilmek için strateji ve taktikler geliştirdiklerini ve krizin yazılı tanımlamasını yaptıklarını ifade etmişlerdir. Kriz anında personel politikası olarak öncelikle çalışanları işten çıkarmaya başvurduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin tamamı olağan şartlarda yerinden yönetim uyguladıklarını ancak kriz anında merkezi yönetime geçtiklerini ifade etmişlerdir. Krizin yöneticiler üzerinde %57 oranında stres artırıcı etkisi olduğu belirtilmiş; ancak bu stresin azaltılması yönünde çalışmaların yapılmadığı bulunmuştur. Küskü (2000) ise Türk tekstil sektöründe yaptığı araştırmada krizlerin çalışanları örgütle bütünleştirme şeklinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmiştir. Krizin olumsuz etkilerinin ise maaş ve maddi katkılarda kısıtlama, çalışan sayısını azaltma ve insan kaynağı biriminin fonksiyonlarını azaltma olduğu bulunmuştur. Son olarak, Aydemir ve Demirci (2005) tarafından yapılan araştırmada da krizlerin örgütsel değişme ve örgütsel öğrenme konularında olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır.

2008 yılında yaşanan küresel ekonomik krizle ilgili olarak literatür tarandığında, konuyu ekonomik açıdan irdeleyen ve gerçekten önemli olduğu düşünülen çok sayıda araştırmaya ulaşılabilmektedir; ancak 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini bir arada yönetsel ve örgütsel açıdan inceleyen bilimsel bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu bağlamda 2008 küresel ekonomik krizinin ekonomik boyutları araştırılarak işletmeler üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. 2008 yılından sonra yayınlanan küresel ekonomik kriz ile ilgili çalışmalar incelendiğinde: Apak ve Aytaç (2009) çalışmalarında küresel krizleri kronolojik olarak değerlendirerek; 1994’ten önce Meksika, 1997’de Uzakdoğu, 1998’de Rusya, 1999’da Türkiye ve Arjantin, 2001’de Türkiye’de ortaya çıkan krizleri ve 2008 krizini ve bu krizlerin nedenlerini, alınan kararları vs. ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Eğilmez (2009) ise çalışmasında küresel finans krizini piyasa sisteminin eleştirisi bağlamında değerlendirmiştir. Parasız (2009) da 2008 küresel krizini finans krizinin güven krizine dönüşmesi bağlamında ele almıştır. Boratav (2009) eserinde 2008 küresel krizini bir krizin kısa hikayesi olarak değerlendirmiştir. Hiç (2009) ise küresel ekonomik krizi Türkiye ekonomisine etkileri açısından incelemiştir. Alkan (2009) da araştırmasında 2008 krizini küresel sistemik kriz olarak ele almış ve bu krizin anatomisini yaparak finansal açıdan irdelemiştir. Son olarak Posner (2009), 2008 küresel ekonomik krizini kapitalizmin çöküşü bağlamında değerlendirmiştir.

3. 2008 Küresel Ekonomik Krizi

Kriz bir sistemin mevcut konumunu ve geleceğini etkileyebilen, beklenmedik bir anda ortaya çıkabilen (Sellnow ve Seeger, 2001; Pearson ve Mitroff, 1993) ve

genellikle önlem almada geç kalınan olumsuz bir durumdur. Kernisky (1997) krizi, öncesiyle ve sonrasıyla, işletmeler ve genel ekonomi üzerinde birçok kalıcı etki bırakabilen olgular olarak ifade etmektedir. Eğilmez'e (2009: 48) göre ekonomik kriz, tüketici talebindeki ve işletmelerin yatırımlarındaki büyük düşüş, yüksek oranlı işsizlik ve dolayısıyla yaşam standartlarının düşmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Küresel ekonomide kriz ise uluslararası ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise şirketleri ciddi şekilde sarsabilecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.

2008 yılının Eylül ayında patlak veren ve daha sonra tüm dünyaya yayılan ABD kökenli küresel kriz, başlangıçta konut piyasasında etkisini göstermiş, daha sonra tüm piyasalara yayılmıştır. Mortgage –ipotekli konut kredisi- piyasasında (Boratav, 2009a: 147) yaşanan bu kriz giderek derinleşmiş ve türev araçlar (Eğilmez, 2009: 102) vasıtasıyla gelişmiş ve gelişmekte olan çoğu ülke ekonomisini etkisi altına almıştır. Bu krizin gelişimi incelendiğinde, 2008 küresel ekonomik krizinin temelini 2000 yılının sonlarında atıldığı söylenebilir. Çünkü ABD ekonomisi 2000 yılından başlayarak 2001 yılından itibaren durgunluğa girmiştir. ABD Merkez Bankası, durgunlukla mücadele edebilmek için faiz oranlarını sert bir şekilde düşürmüş, düşen faiz oranları ipotekli konut kredilerini yatırımcılar nezdinde cazip hale getirmiştir (Atıcı ve Gürsoy, 2010: 256). Bu durum Amerika'da kredi talebinde büyük bir artışa neden olmuştur. ABD'deki bankalar, ekonomiyi inşaat sektörü aracılığıyla canlandırabilmek için ödeme gücü düşük kişilere ve kurumlara da mortgage kredisi kullanmışlardır. Aslında mortgage kredileri başlangıçta maddi durumları iyi olan müşterilere verilmiştir. Bu müşteriler, yeterli gelire ve iyi kredi siciline sahip kişilerdir. Bu kişilere verilen kredilere prime mortgage kredileri denir. Daha sonraki yıllarda, alım gücü çok iyi olmayan müşterilere de kredi vermeye başlanmıştır. Subprime müşteri denen bu kişiler, düşük gelir gruplarına aittir; bu kişilerin ne gelir durumları ne de kredi kapatma huyları iyidir. Bu nedenle, prime müşterilerin alabildiğinden daha az kredi alabilirler ve onlardan daha yüksek faiz öderler. Bu müşterilere verilen kredilere de subprime mortgage (eşikaltı) kredileri denir (Eğilmez, 2009: 66; Apak ve Aytaç, 2009: 207; Posner, 2009). Gerek maddi durumu iyi olan müşteriler gerekse alım gücü düşük olan müşteriler tarafından kullanılan kredi miktarındaki artışlar, emlak fiyatlarını yükseltmiş, yükselen emlak fiyatları da yeni kredilerin alınabilmesini mümkün kılmıştır*. Ayrıca düşük gelir gruplarına dönük ipotekli konut kredileri menkul kıymetleştirilerek tekrar tekrar pazarlanmış ve küresel finans sisteminde bu tarzdaki türev ürünlerin işlem hacmi hızla artmıştır. Sonuçta aşırı risk ve vade uyumsuzlukları ortamında konut fiyatları balonu oluşmuştur. Bu gelişmeler, FED'in (ABD Merkez Bankası) enflasyonist baskıları kontrol altına alabilmek için faiz artırımına gitmesi (Apak ve Aytaç, 2009: 140, 207) ile tersine dönmüştür. FED'in yeni politikası sonrası, faizler artarken konut fiyatları düşmeye başlamış, mortgage kredileri alan düşük gelir grubundaki insanlar, vadesi gelen kredi borçlarını ödeyememe sorunu ile karşılaşmaya başlamışlardır (Üzümcü ve Dikkaya, 2010: 274). Bunun yanında verilen konut kredilerinin geri ödenmesinde yaşanan sorunlar (Afşar, 2011: 43), ipotek karşılığı

* Emlak fiyatları arttığında, kendilerini daha zengin hisseden emlak sahipleri borçlanarak harcamalarını artırmışlar; bu ekonomiye canlılık kazandırmış ve emlak fiyatları daha da artmıştır. Emlak fiyatları arttıkça emlak talebi de artmış, bu defa emlaka dayalı kağıtlarla yapılan finansal işlemler büyüdükçe büyümüştür. Yatırım yapmak amacıyla herkes, ikinci veya üçüncü defa gayrimenkul satın almışlardır. Bu alımların altında yatan varsayım, gayrimenkullerin gelecekte daha yüksek bir fiyatla satılabileceği düşüncesiydi. Bu varsayımın gerçek olmayacağı anlaşıldığında, fiyatlar düşmeye ve balon sönmeye başlamıştır.

kredi veren finansman kurumlarının zarar etmesine neden olmuştur. Araştırma yapılmadan sorumsuzca dağıtılan bu krediler, ABD’de mortgage krizine dönüşmüş ve 2008 yılı itibarıyla tüm ülkelere yayılmıştır.

Öte yandan 2008 yılı ilk çeyreğinde dünyanın ekonomik gündeminde hızla artan gıda ve enerji fiyatlarının yaratabileceği olası enflasyonist etkiler bulunmaktaydı ve 2008 yılının son çeyreğinde bir finansal krizin ortaya çıkabileceği genel olarak öngörülmemekteydi. Ancak ABD’nin büyük yatırım bankalarından biri olan ve iflâs durumunda bulunan Bear Stearns’ün (Apak ve Aytaç, 2009: 213) 16 Mart 2008 tarihinde FED ile ABD Hazine Bakanlığı arasında yapılan bir işbirliği ile JP Morgan Chase’e satılması, bir kriz sinyaliydi ve gündemi değiştiren bir olaydı (Coşkun, 2010: 81). Bu büyük yatırım bankasının konut kredileri başta olmak üzere verdiği kredilerle ilgili sıkıntısı nedeniyle bir bakıma sudan ucuz fiyatla satılarak batmaktan kurtarılması sonrasında konut kredisi alanların borcunu vadesinde ödememe oranları artmış ve konut haciz süreci başlamıştır. Bu ortamda bu tür kredileri sağlayan yatırım bankalarının bilançoları bozulmuş ve “*subprime mortgage paniği*” ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte asıl sorun, 7 Eylül 2008’de Fannie Mae ve Freddie Mac (Apak ve Aytaç, 2009: 213) gibi iki federal dev mortgage kredisi kuruluşu kurtarılırken olası ahlaki tehlike nedeniyle Lehman Brothers’in iflâsı (Yıldırım ve Bölükbaşı, 2010: 55; Eroğlu ve Eroğlu, 2010: 233) ile anlaşılmıştır. Lehman Brothers’in iflâsıyla para piyasaları ve gelişmiş ülkelerin bankacılık sektörü aniden çökmüştür (Alkan, 2009: 44). Ardından dünyanın en büyük sigorta şirketi AIG’nin (American International Group) hisse senetleri 16 Eylül 2008’de %60 oranında değer kaybetmiş ve ahlaki tehlikeden kaçınılırken küresel finans piyasalarında güvensizlik sorunu derinleşmiştir (Hiç, 2009: 6). Bu ortamda likidite desteği ile AIG’nin kurtarılmasına karşın AIG, Lehman Brothers ve zor durumdaki diğer ABD bankalarıyla ilgisi olan Avrupa bankalarından başlayarak krizin Avrupa ülkelerine ve dünyaya yayılmasına engel olunamamış ve kriz küresel bir nitelik kazanmıştır.

ABD’deki bu finansal krizin ana sorumlusu sadece başıboş piyasalar ve şirketlerin doymak bilmez kâr arzusu (Coşkun, 2010: 80) değildir. Birleşik Devletlerin uyguladığı ekonomi politikaları da krizin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Amerika’nın dış politikasındaki saldırganlık, dünyanın jandarması rolünü yüklenmesinin getirdiği yüksek askeri harcamalar, devletin aşırı harcamalar yapmasına ve dolayısıyla sürekli bütçe açığı (ABD 1950 yılında harcanabilir gelirinin %9’unu tasarrufa ayırırken (Parasız, 2009: 84; Boratav, 2009b: 7) 2008 yılında bu oran sifra yakın gerçekleşmiştir) vermesine neden olmuştur (Kalaycı, AYTEKİN ve İZGİ, 2010: 10).

Bunların dışında ABD’deki tüketicilerin devamlı ve gittikçe daha fazla harcama yapma eğilimlerinin krizi tetiklediği söylenebilir. Bu yüzden faizler düşük tutulmuş ve krediler bollaştırılıp ucuzlatılmıştır. Bu durumu farkedemeyen vatandaşlar, ucuz para bol kredi imkanlarından yararlanarak karşılayabileceklerinden daha fazla harcama yapmayı öğrenmişler ve zamanla bu davranış kurtulması zor bir alışkanlık haline gelmiştir. Hemen herkes bunu sürdürürebilmek için kredi kuruluşlarına borçlanmıştır. Böylece her Amerikalı sırtında bir borç yüküyle gezer hale gelmiştir. ABD yıllardır sorun olmaz düşüncesiyle borç açığını önemsememiştir. ABD hükümetleri ekonomik yaşamın kanunlarına tabi olmak yerine kredi kuruluşlarına garantiler vermişlerdir. Böyle olunca bu kuruluşlar hem suni şekilde büyümüşler hem de gerek müşterileri gerekse kendileri rasyonel ve hesaplı iktisadi davranıştan uzaklaşmışlardır. Konut sektöründe balonlar oluşmuştur. ABD’nin bu ekonomik politikaları ülkede reel ekonomide sorunlar yaratmıştır. Reel ekonomideki problemler asıl sorun olmakla

birlikte, bu sorunu algılamak ve çözüm bulmak için gereken çabalar gösterilmemiştir. Kredi kuruluşları bir süre sonra müşterilerinin yüksek risk sınırına ulaştığını görünce frene basmak zorunda kalmıştır, ancak bu durum krizin doğmasını engelleyememiştir (Paksoy, Akbaş ve Şentürk, 2010: 399). Krize bağlı olarak ülke ekonomilerinde daralma başlamış, sanayi üretimi, istihdam ve dış ticaret daralmaya başlamıştır.

Finans kökenli olarak ortaya çıkmış olan kriz, gelişmiş ülkeler dışında dış ekonomik bağımlılık ve küresel dünya ağı oluşumu nedeniyle hızlı bir şekilde gelişmekte olan ülkelere de yayılmıştır. Etkileri ise yıkıcı olmuştur. Birçok gelişmekte olan ülkede ulusal para değer kaybetmiş, dış borçların ödenmesinde sorunlar oluşmuş, kredi notlarının düşmesiyle yabancı sermaye yatırımlarında önemli düşüşler yaşanmıştır. Yatırımların azalması ve birçok güçlü şirketin iflâs etmesi ya da maliyetleri düşürmek amacıyla işgücünde kısıtlama yapması, küresel krizin dünyaya bırakacağı işsizlik mirası sonucunu doğurmuştur. Dünya ve Türkiye ekonomisinde makro ekonomik değişkenlerin başında gelen üretim, istihdam ve dış ticaret değişkenlerinde olumsuz etkiler gözlenmiştir (Darıcı, Öcal ve Okyar, 2010: 173). AB ekonomisini derinden sarsan finansal krizin yayılması üç kanaldan gerçekleşmiştir (Darıcı, Öcal ve Okyar, 2010: 173):

- 1) **Finans Kanalı:** Kriz nedeniyle yaşanan kayıplar, başlangıçta ABD’de gerçekleşse de Avrupa’da, özellikle İngiltere ve Euro bölgesinde bankaların kayıpları ABD’deki kayıpları aşmıştır. Bankaların kredi limitlerini sınırlaması ve özellikle gelişen Avrupa ülkelerinde daralan finansman imkanları, krizin büyümesine yol açmıştır.
- 2) **İç Talep Kanalı:** Borç verme standartlarının katılaşması ve varlık fiyatlarının düşmesi, hanehalkının varlıklarının azalmasına ve tasarrufların yükselmesine yol açmıştır. Buna bağlı olarak dayanıklı tüketim mallarına olan talebin ve konut yatırımlarının azalması, toplam talepte daralmaya sebep olmuştur.
- 3) **Küresel Ticaret (Dış Talep) Kanalı:** 2008 yılının son çeyreğinde dünya ticareti, yatırımların ve dayanıklı tüketim mallarına olan talebin azalması nedeniyle önemli ölçüde daralmıştır. Tahmin edilenden daha derin olan bu daralmanın temel nedenleri; sermaye yoğun mallara olan talebin zayıflaması, ticaretin finansmanının sağlanamaması ve yavaşlayan ekonomik aktivitenin dünya ticaretine olumsuz etkisinin küreselleşme nedeniyle, çok daha hızlı olmasıdır.

4. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Türkiye’de Reel Sektöre Yansımaları

2008 yılında başlayıp tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik kriz, başlangıçta finans sektöründe görülse de yılın sonunda reel kesime de yansımıştır. ABD’de yaşanan kriz başta AB ülkeleri olmak üzere ABD ile ilişkisi olan tüm dünya ülkelerini etkilemiş, bunun sonucu olarak büyük şirketler özellikle de bankacılık ve finans kuruluşları art arda zarar etmişlerdir. Bundan dolayı işsizlik artmış ve halkın alım gücü düşmüştür. Etkisi altına aldığı ülkelerde alım gücünü önemli ölçüde düşüren kriz, Türkiye’nin reel sektörünü de önemli ölçüde etkilemiştir (Paksoy, Akbaş ve Şentürk, 2010: 399). Ancak bu kriz, finans sektörünü temsil eden bankacılık kesiminde çok büyük olumsuzluklar getirmemiştir. Çünkü kriz döneminde Türkiye’de ABD ve Avrupa bankalarında olduğu gibi türev ürünler yoktu ve yatırım bankacılığı bulunmamaktaydı (Eğilmez, 2009: 128; Çolak ve Aktaş: 2010: 46). Ayrıca Türkiye’de gelişmiş bir mortgage piyasası yoktu. Çünkü

mortgage olarak adlandırılan konut finansmanı sistemi birçok ülkede uzun süredir uygulanmasına karşın Türkiye’de konuyla ilgili yasa Şubat 2007’de meclisten geçmiştir (Apak ve Aytaç, 2009: 218). Bu nedenle bankacılık kesimi de doğrudan olmasa da dolaylı olarak etkilenmiştir (Darıcı, Öcal ve Okyar, 2010: 189). Ancak 2008 küresel ekonomik krizinin olumsuz etkilerinin çoğu, reel kesimde yaşanmıştır.

4.1. Ekonominin Negatif Büyüme Eğilimine Girmesi

2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye ekonomisini negatif büyüme eğilimine sürüklediği söylenebilir. Çünkü 2002-2007 döneminde yüksek oranlı ve istikrarlı bir büyüme görülen Türkiye ekonomisinde 2007-2008 döneminde büyüme oranlarında görece olarak bir kötüleşme görülmüştür. Bu bağlamda 2002’den itibaren 27 çeyrek boyunca büyüyen Türkiye ekonomisinde küresel krizin etkilerinin Türkiye’de hissedilmeye başlandığı 2008 yılı son çeyreğinden itibaren ekonomik faaliyetlerin daralmasına bağlı olarak büyüme oranları önce yavaşlamış (Çiftçi ve Uğur, 2010: 135), daha sonra negatif değerler almaya başlamıştır.

4.2. Sanayi Üretimi ve Kapasite Kullanım Oranlarının Düşmesi

2008 küresel ekonomik krizinin önemli yansımalarından biri, iç piyasaya dönük üretim yapan şirketlerin dışında dış ticaretle doğrudan ya da dolaylı bağlantılı işletmelerden başlayarak krizin özellikle sanayi üretimini vurması olmuştur (Üzümcü ve Dikkaya, 2010: 286). Türkiye’de sanayi üretim endeksi açısından yurt içi talep, özel kesim kaynaklı olarak azalma eğilimi göstermiştir (Tibuk, 2009: 13; Hiç, 2009: 69). Bu durum dış talebin azalmasıyla sonuçlanmıştır. Toplam talepteki bu olumsuz durumdan dolayı şirketler üretim kapasitelerini daraltmışlardır. Sanayi üretimi ise 2008’de bir önceki yıla göre %1,4’e gerilemiştir (TÜİK, 2012).

4.3. Dış Ticaretin Daralması

2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye’nin dış ticareti üzerindeki etkisi de olumsuz yönde gerçekleşmiştir. Çünkü Türkiye’nin ihracatı ve ithalatı 2008 yılı Ekim ayından itibaren hızla gerilemiş ve ihracattaki daralma bir önceki yılın aynı ayına göre ortalama %20’leri bulmuş, ithalattaki daralma ise %30-%40 arasında değişmiştir. Dünya ekonomisini alt-üst eden küresel krizin 2008 yılında Türkiye ekonomisine dönük en olumsuz etkisi dış ticaret kanalından gelmiş ve dış dünyaya büyük ölçüde açık olan Türkiye’nin küresel krize bağlı olarak dış ticaretinde önemli ölçüde daralma ortaya çıkmıştır. Krizin etkilerinin ağırlaştığı 2009 yılında ihracatta gerçekleşen %22’lik daralma nedeniyle ihracat 102 milyar dolara, %30’lar civarındaki daralma nedeniyle de ithalat 141 milyar dolar düzeyine gerilemiştir. Dış ticarete görülen daralma nedeniyle dış ticaret açığı yaklaşık 39 milyar dolara düşmüştür. Türkiye’nin küresel krize bağlı daralmayı önemli ölçüde dış ticaret alanında hissettiği söylenebilir (Üzümcü ve Dikkaya, 2010: 286).

4.4. İşsizliğin Artması

2008 küresel ekonomik krizinin işgücü piyasasında en belirgin etkisi istihdam üzerinde kendini göstermiştir. Üretimin düşüşüyle birlikte önce büyük ölçüde kayıtdışı işçi çalıştıran küçük işletmeler işçi çıkarmış daha sonra krizin derinliğine göre kayıtlı istihdam azalmıştır. Türkiye’de işsizlik oranı, 2008 yılında %13,4’lere kadar yükselmiş (TÜİK, 2012) ve aynı yılda toplam istihdam ise 22 milyon 213 bin kişi, işsiz sayısı 2 milyon 548 bin kişi olarak açıklanmıştır. Reel sektördeki daralma ve yatırımların azalması otomotiv sektöründe işsizlik düzeyini artırmıştır. Tarım dışı işsizlik oranı ise hızla yükselmiştir. İşsizlik oranındaki artış (Alkan, 2009: 80), işgücüne katılım oranının azalmasından kaynaklanmaktadır.

5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında kriz yönetimi ve krizin etkileriyle ilgili literatür taranarak bu alanda yapılmış araştırmalardan yararlanılmıştır (Gainey, 2009; Jaques, 2010; Mitroff, Shrivastava, Udwardia, 1987; Piotrowski, Watt, Armstrong, 2010; Lalonde, Dufort, 2010; Mitroff, 1988). Özellikle Gürkan (2000)'ın, Özdevecioğlu (2002)'nin ve Aydemir ve Demirci (2005)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket araştırmacının kendisi tarafından işletme girişimcileri veya yöneticileri ile görüşülerek yüzyüze yapılmıştır. Ankette tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanmak üzere toplam 49 soru yer almaktadır. Bunların 3'ü işletmelerin "*tanımlayıcı özellikler*"iyle, 4'ü "*demografik nitelikler*"le, 3'ü de krizle ilgili kapalı uçlu sorular olup 39 tanesi ise Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış "*krizin etkileri*"ne ilişkin sorulardır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, "*5=tamamen katılıyorum*" seçeneğinden "*1=kesinlikle katılmıyorum*" seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Ölçekte tersten işaretlenmesi gereken onaltı olumsuz madde bulunmaktadır. Gönderilen toplam 176 anketten 120 tanesi dönmüştür. Geri dönüş oranı %68'dir. Aykırı değerlerin bulunduğu veya ölçekteki maddelerin %10'undan fazlasının boş olduğu anketler (21 adet) değerlendirilmemiştir. Demografik sorular için frekans dağılımları yapılmış ve verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik nitelikleri, işletmelerin tanımlayıcı özellikleri, kriz deneyimi (KD), kriz yönetim plânı (KYP) ve kriz yönetim ekibi (KYE) esas alınarak 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerinde farklılıkların olup olmadığı t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu makalenin amacı, 2008 küresel ekonomik krizini yaşamış olan işletmelerin bu krizden olumlu ve olumsuz yönde ne şekilde etkilendiklerini araştırmaktır. Ayrıca krizin etkilerinin işletmelerin kuruluş yıllarına, faaliyet gösterdikleri sektörler, kriz deneyimine, kriz yönetim plânına, kriz yönetim ekibine ve demografik niteliklere göre değişip/değişmediğini saptamaktır.

5.2. Örneklem Kümesinin Seçimi

Bu araştırma; 2010 yılında Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde üretim faaliyetinde bulunan işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kümesini Malatya 1. ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunan işletmeler oluşturmaktadır. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre, 2010 yılında 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 101, 2. Organize Sanayi Bölgesi'nde ise 75 olmak üzere toplam 176 işletme faal durumdadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler, kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş ve katılımcıların gönüllülüğü esas alınmıştır. Sonuç olarak, bu araştırmanın örneklemi, 99 işletme yöneticisinden ve/veya girişimcisinden oluşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu çalışmada oluşturulan hipotezlerin sınanması için gereksinim duyulan verilerin Malatya ilindeki tüm işletmelerden sağlanması düşünülmüştür. Ancak görüşülen işletmelerin araştırma verilerinin elde edilmesine yönelik yapılacak anket çalışmalarına bir dizi gerekçelerden dolayı izin vermemesi ve II. Organize Sanayi Bölgesi'nin yeni kurulmuş olması sebebiyle bu bölgede bulunan işletmelerin henüz tam olarak faaliyete geçememiş olmaları nedeniyle düşünülen kapsamlı çalışma

gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle araştırmada ileri sürülen hipotezlerin sınanması ulaşılabilen 99 anket verisinin analizi ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan krizin olumlu ve olumsuz etkileri Malatya ilindeki I. ve II. Organize Sanayi Bölgelerindeki işletmelerin 2008 yılında yaşadıkları kriz ile sınırlıdır. Bu sonuçların tam olarak diğer illerdeki işletmelere genellenmesi olası değildir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak araştırma hipotezleri şunlardır:

- H1: Katılımcıların 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkileriyle ilgili algılamaları demografik nitelikler açısından farklılık göstermektedir.
- H2: Katılımcıların 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerini algılamaları işletmelerin tanımlayıcı özellikleri açısından farklılık göstermektedir.
- H3: Kriz deneyimi olan katılımcılarla kriz deneyimi olmayan katılımcıların 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerini algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- H4: Kriz yönetim plânı olan katılımcılarla kriz yönetim plânı olmayan katılımcıların 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerini algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.
- H5: Kriz yönetim ekibi olan katılımcılarla kriz yönetim ekibi olmayan katılımcıların 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerini algılamalarında anlamlı bir farklılık vardır.

6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırmanın bulguları; katılımcıların demografik niteliklerine ve işletmelerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin ve hipotezleri test etmeye yönelik olmak üzere iki grup altında incelenmiştir.

6.1. Demografik Nitelikler ve Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik nitelikleri cinsiyet, eğitim, yaş ve pozisyon açısından; işletmelerin tanımlayıcı özellikleri ise şirketin kuruluş yılı, çalışan sayısı ve faaliyette bulunulan sektör açısından ele alınmıştır. Araştırmaya katılan girişimcilerin/yöneticilerin 10'u (%10,1) kadın, 88'i (%88,9) erkektir. 17'si (%17,2) 20-30 yaş grubunda, 43'ü (%43,4) 31-40 yaş grubunda, 26'sı (%26,3) da 41 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. 32'si (%32,3) lise mezunu, 54'ü (%54,5) üniversite mezunu ve 4'ü (%4) de lisansüstü eğitim grubundadır. Son olarak katılımcıların 21'i (%21,2) alt düzey, 34'ü (%34,3) orta düzey ve 36'sı (%36,4) da üst düzey yöneticilik pozisyonunda yer almaktadır. İşletmelerin 25'i (%25,3) 1975-1990 yılları, 49'u (%49,5) 1991-2005 yılları arasında, 18'i (%18,2) de 2006 yılı veya sonrasında kurulduklarını belirtmişlerdir. 51'i (%51,5), 1-50 arasında işçi çalıştırdıklarını belirtirken, 16'sı (%16,2) 51-150 arasında, 22'si (%22,2) de 151 veya üstünde çalışanın olduğunu belirtmişlerdir. Son olarak işletmelerin 17'si (%17,2) gıda, 42'si (%42,4) tekstil ve 40'ı (%40,4) da diğer sanayi dallarında faaliyet sürdürmektedir.

6.2. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Hipotezlerin testine ilişkin bulgular; demografik nitelikler, işletmelerin tanımlayıcı özellikleri, kriz deneyimi, kriz yönetim plânı ve kriz yönetim ekibi olmak üzere dört grup altında incelenmektedir.

6.2.1. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Katılımcıların Demografik Nitelikleri Açısından Test Edilmesi

Bu bölümde 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkileri katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve pozisyonları açısından değerlendirilmektedir.

1. Cinsiyete Göre Katılımcıların 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Algılamaları: Katılımcıların krizin departmanlar arasındaki ilişkileri azalttığı görüşünü algılamalarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. T-testi sonuçları Tablo 1'de görülebilir.

Tablo 1. Cinsiyete Göre Katılımcıların 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Görüşlerinin T-Testi Analizi

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Krizde departmanlar arası ilişkilerin düzeyi azalmıştır	Erkek	88	3,3605	1,0837	1,898	15,997	0,049
	Kadın	10	3,9500	0,6325			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, sd: Serbestlik Derecesi

Tablo 1'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin etkileri ile ilgili olarak işletmelerin kadın ve erkek katılımcılarının krizin departmanlar arasındaki ilişkileri azalttığı görüşüne katılım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ($t=1,898$, $p<0,05$) vardır. Bu farklılığa göre kadınlar erkeklere oranla krizin departmanlar arasındaki ilişkileri azalttığı görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

2. Yaşa Göre Katılımcıların 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Algılamaları: Katılımcıların krizin örgüt yapısını basitleştirdiği ve hızlı karar alabilme becerisini geliştirdiği görüşlerine katılımlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testinin sonuçları Tablo 2'de görülebilir.

Tablo 2. Yaşa Göre Katılımcıların Krizin Örgüt Yapısını Basitleştirdiği ve Hızlı Karar Alabilme Becerisini Geliştirdiği Görüşlerine İlişkin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	p
Kriz örgüt yapısını basitleştirebilmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	2553,271	3	851,090	3,319	0,023
	Gruplar İçi	24359,638	95	256,417		
	Toplam	26912,909	98			
Krizde hızlı karar alabilme becerisi gelişmiştir	Gruplar Arası	8,218	3	2,739	2,808	0,044
	Gruplar İçi	92,691	95	0,976		
	Toplam	100,909	98			

Tablo 2'de görüldüğü gibi, varyans analizi sonuçlarına göre 2008 küresel ekonomik krizinin işletmelerin örgüt yapılarını basitleştirdiği F (3, 95=3,319, $p<0,01$) ve yöneticilerin hızlı karar alabilme becerisini geliştirdiği F (3, 95=2,808, $p<0,05$) görüşlerine katılım düzeyleri yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.

3. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Algılamaları: Eğitim durumuna göre 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerinden dokuz değişken açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgulara ilişkin ANOVA testinin sonuçları Tablo 3'te görülebilir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim durumuna göre 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler için değişim fırsatı yarattığı F (4, 94=10,083, $p<0,001$),

yeniden yapılanmaya olanak verdiği F (4, 94=10,424, p<0,001), örgütün yurt dışına açılabilmesine imkan verdiği F (4, 94=8,340, p<0,001), yönetim anlayışını sorgulayabilme fırsatı sunduğu F (4, 94=3,266, p<0,05), örgüt yapısını basitleştirebilme olanağı sağladığı F (4, 94=5,937, p<0,001), ihracata yönelebilmeye neden olduğu F (4, 94=5,839, p<0,001), nitelikli işgücünün önemini anlayabilmeyi sağladığı F (4, 94=2,904, p<0,05) gibi olumlu etkilerde ve alınan kararların kalitesinin düşmesi F (4, 92=3,182, p<0,05) ile bilgi donanımlı personelin kaybedilmesi F (4, 92=3,218, p<0,05) gibi olumsuz etkilerde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 3. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Krizin Kimi Olumlu ve Olumsuz Etkileriyle İlgili Düşüncelerine İlişkin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	p
Kriz işletmemiz için değişim fırsatı yaratmıştır	Gruplar Arası	5382,948	4	1345,737	10,083	0,000
	Gruplar İçi	12546,224	94	133,470		
	Toplam	17929,172	98			
Kriz işletmemizin yeniden yapılanmasına olanak vermiştir	Gruplar Arası	5520,193	4	1380,048	10,424	0,000
	Gruplar İçi	12444,433	94	132,388		
	Toplam	17964,626	98			
Kriz işletmemizin yurt dışına açılabilmesine neden olmuştur	Gruplar Arası	4823,231	4	1205,808	8,340	0,000
	Gruplar İçi	13590,183	94	144,576		
	Toplam	18413,414	98			
Kriz yönetim anlayışımızı sorgulayabilmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	1118,837	4	279,709	3,266	0,015
	Gruplar İçi	8051,183	94	85,651		
	Toplam	9170,020	98			
Kriz örgüt yapımızı basitleştirebilmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	5428,185	4	1357,046	5,937	0,000
	Gruplar İçi	21484,724	94	228,561		
	Toplam	26912,909	98			
Kriz ihracata yönelmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	5387,197	4	1346,799	5,839	0,000
	Gruplar İçi	21680,884	94	230,648		
	Toplam	27068,081	98			
Kriz nitelikli işgücünün önemini anlayabilmemizi sağlamıştır	Gruplar Arası	1002,977	4	250,744	2,904	0,026
	Gruplar İçi	8116,659	94	86,347		
	Toplam	9119,636	98			
Krizde alınan kararların kalitesi düşmüştür	Gruplar Arası	1114,447	4	278,612	3,182	0,017
	Gruplar İçi	8055,491	92	87,560		
	Toplam	9169,938	96			
Krizde bilgi donanımlı personelimizi kaybettik	Gruplar Arası	19,905	4	4,976	3,218	0,016
	Gruplar İçi	142,280	92	1,547		
	Toplam	162,186	96			

4. Pozisyona Göre Katılımcıların 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkilerine İlişkin Algılamaları: Pozisyona göre 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu ve olumsuz etkilerinden sadece altı değişken açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgulara ilişkin ANOVA testinin sonuçları Tablo 4'te görülebilir.

Tablo 4'te görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri olarak değişim fırsatı yaratmasında F (3, 95=8,890, p<0,001), işletmenin yeniden yapılanmasında F (3, 95=9,041, p<0,001), kriz yönetim anlayışının sorgulanmasında F (3, 95=4,192, p<0,01), örgüt yapısının basitleştirilmesinde F (3, 95=5,717, p<0,01), nitelikli işgücünün önemini anlayabilmede F (3, 95=3,740, p<0,05) ve son olarak müşterileri daha yakından tanıyabilme fırsatı sunmada F (3, 95=4,140, p<0,01) katılımcıların yöneticilik pozisyonlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 4. Pozisyona Göre Katılımcıların Krizin Kimi Olumlu Etkilerine İlişkin Düşüncelerinin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	P
Kriz işletmemiz için değişim fırsatı yaratmıştır	Gruplar Arası	3930,062	3	1310,021	8,890	0,000
	Gruplar İçi	13999,110	95	147,359		
	Toplam	17929,172	98			
Kriz işletmemizin yeniden yapılanmasına olanak vermiştir	Gruplar Arası	3989,877	3	1329,959	9,041	0,000
	Gruplar İçi	13974,749	95	147,103		
	Toplam	17964,626	98			
Kriz yönetim anlayışımızı sorgulayabilmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	1072,066	3	357,355	4,192	0,008
	Gruplar İçi	8097,954	95	85,242		
	Toplam	9170,020	98			
Kriz örgüt yapımızı basitleştirebilmemize neden olmuştur	Gruplar Arası	4115,892	3	1371,964	5,717	0,001
	Gruplar İçi	22797,017	95	239,969		
	Toplam	26912,909	98			
Kriz nitelikli işgücünün önemini anlayabilmemizi sağlamıştır	Gruplar Arası	963,337	3	321,112	3,740	0,014
	Gruplar İçi	8156,299	95	85,856		
	Toplam	9119,636	98			
Kriz nedeniyle müşterilerimizi daha yakından tanıyabilme fırsatını bulduk	Gruplar Arası	1053,877	3	351,292	4,140	0,008
	Gruplar İçi	8060,871	95	84,851		
	Toplam	9114,747	98			

6.2.2. 2008 Küresel Ekonomik Krizin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin İşletmelerin Tanımlayıcı Nitelikleri Açısından Test Edilmesi

Bu bölümde 2008 küresel ekonomik krizin olumlu ve olumsuz etkileri işletmelerin kuruluş yılları, çalışan sayısı ve hangi sektörde çalışıldığı açısından değerlendirilmektedir.

1. Kuruluş Yıllarına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizin Etkileri: Kuruluş yıllarına göre 2008 küresel ekonomik krizin olumlu ve olumsuz etkilerinden sadece beş değişkende anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu bulgulara ilişkin ANOVA testinin sonuçları Tablo 5'te görülebilir.

Tablo 5. Kuruluş Yıllarına Göre Katılımcıların Krizin Kimi Olumlu ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Düşüncelerinin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	P
Kriz kaliteye daha fazla önem verebilmemizi sağlamıştır	Gruplar Arası	1243,068	3	414,356	4,977	0,003
	Gruplar İçi	7908,568	95	83,248		
	Toplam	9151,636	98			
Kriz nedeniyle müşterilerimizi daha yakından tanıyabilme fırsatını bulduk	Gruplar Arası	1230,470	3	410,157	4,942	0,003
	Gruplar İçi	7884,278	95	82,992		
	Toplam	9114,747	98			
Krizde yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkmıştır	Gruplar Arası	1108,536	3	369,512	4,262	0,007
	Gruplar İçi	8062,556	93	86,694		
	Toplam	9171,093	96			
Krizde işletmenin amacına ulaşabilmesi zorlaşmıştır	Gruplar Arası	12,216	3	4,072	2,918	0,038
	Gruplar İçi	129,764	93	1,395		
	Toplam	141,979	96			
Krizde işletme kapasitesinin altında üretim yapmıştır	Gruplar Arası	12,829	3	4,276	2,741	0,048
	Gruplar İçi	145,109	93	1,560		
	Toplam	157,938	96			

Tablo 5'te görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizin olumlu etkilerinden kaliteye daha fazla önem verebilmeyi sağlamada $F(3, 95)=4,977$, $p<0,01$ ve müşterileri daha yakından tanıyabilme fırsatını vermede $F(3, 95)=4,942$, $p<0,01$ buna karşılık krizin olumsuz etkilerinden olan yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşa yaşanmasında $F(3, 93)=4,262$, $p<0,01$, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmelerinin zorlaşmasında $F(3, 93)=2,918$, $p<0,05$ ve işletmelerin

kapasitelerinin altında üretim yapmalarında $F(3, 93=2,741, p<0,05)$ örgütün kuruluş yıllarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

2. Çalışan Sayısına Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkileri: Katılımcıların krizin kaliteye daha çok önem verebilmeyi sağladığı ve krizde yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşa olduğu görüşlerine katılımlarının çalışan sayısına göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testinin sonuçları Tablo 6'da görülebilir.

Tablo 6. Çalışan Sayısına Göre Katılımcıların Krizin Kaliteye Daha Çok Önem Verebilmeyi Sağladığı ve Krizde Yetkilerde ve Sorumluluklarda Karmaşa Oluştığı Görüşlerine İlişkin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	P
Kriz kaliteye daha fazla önem verebilmemizi sağlamıştır	Gruplar Arası	752,487	3	250,829	2,837	0,042
	Gruplar İçi	8399,149	95	88,412		
	Toplam	9151,636	98			
Krizde yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıkmıştır	Gruplar Arası	1041,735	3	347,245	3,972	0,010
	Gruplar İçi	8129,357	93	87,412		
	Toplam	9171,093	96			

Tablo 6'da görüldüğü gibi, işletmelerdeki çalışan sayısına göre 2008 küresel ekonomik krizinin kaliteye daha çok önem vermeyi sağlayabildiği $F(3, 95=2,837, p<0,05)$ biçiminde bir olumlu etki ve krizde yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşa ortaya çıktığı $F(3, 93=3,972, p<0,05)$ şeklinde bir de olumsuz etki açısından anlamlı farklılıklar çıkmıştır.

3. Sektörel Dağılıma Göre 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Etkileri: Katılımcıların krizin işletme için öğretici olması ve yeni kriz olasılıklarına karşı daha iyi hazırlanmaya yardımcı olması görüşüne ilişkin algılarının, buldukları sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile incelenmiştir. ANOVA testinin sonuçları Tablo 7'de görülebilir.

Tablo 7. Sektöre Göre Katılımcıların Krizin Öğretici Olması ve Yeni Kriz Olasılıklarına Karşı Daha İyi Hazırlanmaya Yardımcı Olması Görüşlerine İlişkin ANOVA Analizi

		Karelerin Toplamı	sd	Kare Ortalama	F	P
Kriz işletmemiz için öğretici olmuştur	Gruplar Arası	9,941	2	4,970	3,516	0,034
	Gruplar İçi	135,716	96	1,414		
	Toplam	145,657	98			
Kriz yeni kriz olasılıklarına karşı daha iyi hazırlanmamıza yardımcı olmuştur	Gruplar Arası	6,591	2	3,295	3,159	0,047
	Gruplar İçi	100,137	96	1,043		
	Toplam	106,727	98			

Tablo 7'de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler için öğretici olduğu $F(2, 96=3,516, p<0,05)$ görüşünde ve yeni kriz olasılıklarına karşı daha iyi hazırlanmaya yardımcı olduğu $F(2, 96=3,159, p<0,05)$ düşüncesinde işletmelerin sektörel dağılımlarına göre anlamlı farklılıklar vardır.

6.2.3. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin İşletmelerin Kriz Deneyimleri Açısından Test Edilmesi

Katılımcıların krizin eksiklikleri görüp gelişmeye katkı sağladığı olumlu etkisine ve krizin çalışanların moralini bozduğu, personelin ve yöneticilerin psikolojik sorunlar yaşadığı, personelin değişimlere karşı olumsuz tutumlarının arttığı, işletmenin toplumsal imajının ve itibarının zedelendiği gibi olumsuz etkilerine ilişkin

algılarının kriz deneyimine göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. T-testinin sonuçları Tablo 8’de görülebilir.

Tablo 8. Kriz Deneyimine Göre Katılımcıların Krizin Kimi Olumlu ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Düşüncelerinin T-Testi Sonucu

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Kriz eksikliklerimizi görüp kendimizi geliştirebilmemize neden olmuştur	Evete	70	4,9912	3,3862	2,008	70,605	0,048
	Hayır	29	3,4483	1,3519			
Kriz çalışanların moralini bozmuştur	Evete	70	2,1714	1,1543	4,219	95	0,000
	Hayır	27	3,2963	1,2346			
Krizde yöneticilerimiz ve personelimiz psikolojik sorunlar yaşamışlardır	Evete	70	2,6571	1,2145	2,539	95	0,013
	Hayır	27	3,3704	1,3053			
Krizde personelin değişimlere karşı olumsuz tutumları artmıştır	Evete	70	2,9286	1,2077	2,457	95	0,016
	Hayır	27	3,5926	1,1522			
Kriz nedeniyle işletmemizin toplumsal imajı ve itibarı zedelenmiştir	Evete	70	3,5571	1,2813	2,439	55,940	0,018
	Hayır	27	4,1852	1,0755			

Tablo 8’de görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu etkilerinden biri olan krizin işletmelerin eksikliklerini görüp kendilerini geliştirebilmelerine yardımcı olmasında ($t=2,008$, $p<0,05$) kriz deneyimine göre anlamlı bir farklılık vardır. Olumsuz etkileri olarak krizin çalışanların moralini bozması ($t=4,219$, $p<0,001$), krizde yöneticilerin ve personelin psikolojik sorunlar yaşamaları ($t=2,539$, $p<0,05$), personelin değişimlere karşı olumsuz tutumlarının artması ($t=2,457$, $p<0,05$) ve işletmenin toplumsal imajının ve itibarının zedelenmesi ($t=2,439$, $p<0,05$) kriz deneyimi olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

6.2.4. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Kriz Yönetim Plânı Açısından Test Edilmesi

Katılımcıların krizin kaliteye daha fazla önem verebilmeyi sağladığı ve hızlı karar alabilme becerisini geliştirdiği görüşlerine ilişkin algılarının kriz yönetim plânının olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. T-testinin sonuçları Tablo 9’da görülebilir.

Tablo 9. Kriz Yönetim Plânına Göre Katılımcıların Krizin Kaliteye Daha Fazla Önem Verebilmeyi Sağladığı ve Hızlı Karar Alabilme Becerisini Geliştirdiği Görüşlerine İlişkin Cevaplarının T-Testi Sonucu

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Kriz kaliteye daha fazla önem verebilmemizi sağlamıştır	Evete	27	4,0000	0,9199	2,036	68,538	0,046
	Hayır	70	3,5143	1,3378			
Krizde hızlı karar alabilme becerisi gelişmiştir	Evete	27	3,8889	0,6405	2,065	80,626	0,042
	Hayır	70	3,5143	1,1131			

Tablo 9’da görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu etkileri olarak kaliteye daha fazla önem verebilmeyi sağlamada ($t=2,036$, $p<0,05$) ve hızlı karar alabilme becerisini geliştirmede ($t=2,065$, $p<0,05$) işletmelerin kriz yönetim plânı olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

6.2.5. 2008 Küresel Ekonomik Krizinin Olumlu ve Olumsuz Etkilerinin Kriz Yönetim Ekibi Açısından Test Edilmesi

Katılımcıların krizde hızlı karar alabilme becerisinin geliştiği krizin olumlu etkisine ve krizde bilgi donanımlı personelin kaybedildiği olumsuz etkisine ilişkin algılarının kriz yönetim ekibinin olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. T-testinin sonuçları Tablo 10’da görülebilir.

Tablo 10. Kriz Yönetim Ekibine Göre Katılımcıların Krizde Hızlı Karar Alabilme Becerisinin Geliştiği ve Bilgi Donanımlı Personelin Kaybedildiği Görüşlerine İlişkin Cevaplarının T-Testi Sonucu

		N	Ort.	S.S.	t	sd	p
Krizde hızlı karar alabilme becerisi gelişmiştir	Evet	16	4,0000	0,5164	2,500	45,312	0,016
	Hayır	82	3,5610	1,0784			
Krizde bilgi donanımlı personelimizi kaybettik	Evet	16	2,8125	1,3276	2,227	94	0,028
	Hayır	80	3,5875	1,2598			

Tablo 10'da görüldüğü gibi, 2008 küresel ekonomik krizinin olumlu etkilerinden biri olan krizde hızlı karar alabilme becerisinin gelişmesinde ($t=2,500$, $p<0,05$) ve bir olumsuz etki olarak krizde bilgi donanımlı personelin kaybedilmesinde ($t=2,227$, $p<0,05$) işletmelerde kriz yönetim ekibinin olup olmamasına göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

7. Sonuç

2008 yılında ABD piyasalarında ortaya çıkan kriz, ülke sınırlarını hızla aşarak etkisini küresel ölçekte hissettirmiştir. Küresel kriz, Türkiye ekonomisini özellikle büyüme, cari açık ve piyasalar olmak üzere pek çok alanda olumsuz yönde etkilemiştir. Küresel krizin en çok etkilediği kesim, reel sektör olmuştur. Krizin etkisiyle ekonomilerde yavaşlamanın olması kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Küresel kriz nedeniyle Türkiye ekonomisine bu kanallardan gelen doğrudan ve dolaylı yansımalar ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda dış ticarete daralma, sanayi üretimi ve kapasite kullanım oranlarında düşme, ekonominin küçülme sürecine girmesi, işsizliğin artması ve tüketici güveninin azalması gibi doğrudan olumsuz etkiler görülmüştür.

Türkiye ekonomisinde ortaya çıkan bu olumsuzluklar, işletmelerin faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemiştir. Öncelikle kriz algılaması karşısında işletmeler karşılaştıkları krizler sonucunda üretim kapasitelerini önemli ölçüde kısma yoluna gitmişlerdir. Üretim kapasitesinin kısılması ile birlikte krizin örgütsel ve yönetsel açıdan işletme içinde pek çok olumlu ve olumsuz etkileri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerindeki etkilerini mikro düzeyde araştırmaktır. Bu nedenle araştırma, yaşanan bu krizin hemen ardından yapılmıştır. Krizin işletmeler üzerindeki etkisi sadece yaşanan olumsuzluklar açısından değil ayrıca doğabilecek fırsatlar ve bu bağlamda olumlu boyutlar açısından değerlendirilmiştir.

2008 küresel ekonomik krizinin olası olumlu etkileriyle ilgili anlamlı farklılıkların bulunduğu görüşler şunlardır: Krizin örgüt yapısını basitleştirebilmeye neden olduğu, hızlı karar alabilme becerisini geliştirdiği, işletme için değişim fırsatı yaratabildiği, işletmenin yeniden yapılanmasına olanak verdiği, işletmenin yurt dışına açılabilmesini sağladığı, yönetim anlayışını sorgulayabilmeye neden olduğu, ihracata yönelmeye sevk ettiği, nitelikli işgücünün önemini anlayabilmeyi sağladığı, müşterileri daha yakından tanıyabilme fırsatı verdiği, kaliteye daha fazla önem verebilmeyi sağladığı, işletme açısından öğretici olduğu, yeni kriz olasılıklarına karşı daha iyi hazırlanmaya yardımcı olduğu ve eksiklikleri görüp işletmenin kendini geliştirebilmesine neden olduğudur.

2008 küresel ekonomik krizinin olası olumsuz etkileriyle ilgili anlamlı farklılıkların bulunduğu görüşler ise şunlardır: Krizde departmanlararası ilişkilerin düzeyinin azaldığı, alınan kararların kalitesinin düştüğü, bilgi donanımlı personelin

kaybedildiği, yetkilerde ve sorumluluklarda karmaşanın ortaya çıktığı, işletmenin amacına ulaşabilmesinin zorlaştığı, işletmenin kapasitesinin altında üretim yaptığı, çalışanların moralinin bozulduğu, yöneticilerin ve personelin psikolojik sorunlar yaşadığı, personelin değişimlere karşı olumsuz tutumlarının arttığı ve kriz nedeniyle işletmenin toplumsal imajının ve itibarının zedelendiğidir. Sonuç olarak, 2008 küresel ekonomik krizinin işletmeler üzerinde olumsuz etkileri olduğu kadar olumlu etkilerinin de bulunduğu saptanmıştır.

8. Referanslar

- AALBERS, M. (2009). Geographies of the financial crisis. *Area*, 41 (1), 34-42. ss.
- AFŞAR, A. (2011). *Global kriz ve Türkiye konut piyasasına etkileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- ALKAN, A.L. (2009). *Küresel sistemik krizin anatomisi*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- APAK, S., AYTAÇ, A. (2009). *Küresel krizler (kronolojik değerlendirme ve analiz)*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- ATICI, G., GÜRSOY, G. (2010). Uluslararası finansal krizler ve Türk bankacılık sektörü. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- AYDEMİR, M., DEMİRCİ, M.K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (1), 65-81. ss.
- BALTAŞ, Z. (2004). *Krizde fırsatları görmek: Yöneticiler için krizde yönetim el kitabı*. 2. bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BORATAV, K. (2009a). *Bir krizin kısa hikayesi*. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- BORATAV, K. (2009b). Bir çevrimin yükseliş aşamasında Türkiye ekonomisi. N. MÜTEVELLİOĞLU, S. SÖNMEZ (ed.), Küreselleşme, kriz ve Türkiye'de neoliberal dönüşüm içinde. İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- COŞKUN, Y. (2010). DODD-frank street reformu ve tüketicinin korunması yasası kapsamında sistemik risk yönetimi ve düzenleme ilişkisi. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- ÇİFTÇİ, H., UĞUR, S. (2010). Küresel finans krizi ve Türkiye ekonomisi üzerine etkileri. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- ÇOLAK, Ö.F., AKTAŞ, A. (2010). *Makro ekonomik göstergelerin yorumlanması*. 2. Baskı. Ankara: Efil Yayınevi. Aktaran B. DARICI, F. M. ÖCAL, M. C. OKYAR. (2010). Küresel finans krizi çerçevesinde üretim ve istihdam göstergeleri: Reel sektör etkileşimi ve reel sektör öncül endekslerinin analizi. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- DARICI, B., ÖCAL, F.M., OKYAR, M.C. (2010). Küresel finans krizi çerçevesinde üretim ve istihdam göstergeleri: Reel sektör etkileşimi ve reel sektör öncül endekslerinin analizi. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- EĞİLMEZ, M. (2009). *Küresel finans krizi piyasa sisteminin eleştirisi*. 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- EROĞLU, N., EROĞLU, İ. (2010). 2008 küresel finans krizi çerçevesinde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın kriz yönetimi ve çıkış stratejisi. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- GAINEY, B. S. (2009). *Crisis management's new role in educational settings*. Kennesaw: Heldref Publications.
- GÜRKAN, H. (2000). İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma. Eskişehir.
- HİÇ, M. (2009). *Küresel ekonomik kriz ve Türkiye*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- JAQUES, T. (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal*, 28 (1), 9-17. ss.

- KALAYCI, İ., AYTEKİN, B., İZGİ, B.B. (2010). Krizin iktisadı-iktisadın krizi. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- KERNISKY, D. A. (1997). Proactive crisis management and ethical discourse: Dow chemical issues management bulletins 1979-1990, *Journal of Business Ethics*, 16 (8), 843-853. ss.
- KİBAR, A. (2008). Küresel mali kriz ve para politikası konferansı. http://eaf.ku.edu.tr/sites/eaf.ku.edu.tr/files/desifre_17122008.pdf (21.11.2012), 1-44. ss.
- KORKMAZYÜREK, H., BASIM, H. N. (2009). *İş modeli ve kriz yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- KÜSKÜ, F. (2000). Krizde insan kaynakları yönetimi: Türk tekstil sektöründe bir araştırma. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir.
- LALONDE, C, ROUX-DUFORT, C., (2010). Crisis management in institutional healthcare setting: From punivite to emancipatory solutions. *Organization Development Journal*, 28 (1), 19-36. ss.
- MITROFF, I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *Sloan Management Review*, 29 (2), 15-20. ss.
- MITROFF, I., SHRIVASTAVA, P., UDWADIA, F.E. (1987). Effective crisis management. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 283-292. ss.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114. ss.
- PAKSOY, S., AKBAŞ, Y.E., ŞENTÜRK, M. (2010). 1929 dünya iktisadi buhranı ve 2008 küresel finans krizi: Devletçilik prensibi açısından bir değerlendirme. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- PARASIZ, İ. (2009). *Finans krizinin güven krizine dönüşmesi: Küresel kriz*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- PEARSON, C., MITROFF, I. (1993). From crisis prone to crisis Prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 71, 48-59. ss.
- PIOTROWSKI, C., WATT, J.D., ARMSTRONG, T. (2010). The interdisciplinary natura of the field of crisis management: A call for research collaboration. *Organization Development Journal*, 28 (3), 87-93. ss.
- POSNER, R.A. (2009). *Kapitalizmin çöküşü*. (Çev. N. İ. ATEŞ), Ankara: Bizim Kitaplar.
- SELLNOW, T., SEEGER, M. (2001). Exploring the boundaries of crisis communication: The case of the 1997 red river valley flood. *Communication Studies*, 52 (2), 153-167. ss.
- TİBÜK, B. (2009). *Finans krizi mi mali kriz mi?*. İstanbul: Profil Yayıncılık.
- TOBLER, A. (1988). Stratejik bir yaklaşım nasıl uygulanır?. *Power*, Özel Ek, Temmuz.
- TÜİK, (2012). (Erişim adresi): www.tuik.gov.tr, (Erişim tarihi: 21.12.2012).
- TUTAR, H. (2000), *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- TÜRKKAN, E. (2006). Ekonomik kriz ve güven faktörü. H. SEYİTOĞLU, R. YILDIZ (ed.), *Ekonomik kriz öncesi erken uyarı sistemleri İçinde*. İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- TÜZ, M. V. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- ÜLGENER, S.F. (2006). *Tarihte darlık buhranları*. İstanbul: Derin Yayınları.
- ÜZÜMCÜ, A., DİKKAYA, M. (2010). Küresel finans krizinin Türkiye'nin dış ticareti üzerindeki etkileri: 2001 Krizi ile bir karşılaştırma. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
- YILDIRTAN, D.Ç., BÖLÜKBAŞI, A.G. (2010). Finansal kriz sürecinde elektrik arzındaki değişimin panel veri analizi ile OECD ülkeleri için araştırılması. İ. KALAYCI (ed.), Halil Seyidoğlu'na armağan finansal kriz yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.