

KÜRESEL EKONOMİK KRİZ ÇERÇEVESİNDE İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ VE BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Bedriye TUNÇSİPER¹

Gökhan DİKİLİ²

ÖZET

Küresel ekonomik kriz, uluslararası ekonomide aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan olayların makro açıdan ülke ekonomisini, mikro açıdan ise işletmeleri ciddi anlamda sarsacak sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. İşletmeler tüm yaşamları boyunca az ya da çok sayıda krizle karşılaşmaktadırlar. Gerek içsel gerekse de dışsal dinamiklerden kaynaklanan bu krizler işletmelerin örgütsel, yönetsel ve ekonomik yapılarını genelde olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin krizlerin bu olumsuz etkilerinden korunması hatta krizleri kendi lehlerine çevirmesi ise kriz yönetiminde ne ölçüde başarılı olduğuna bağlıdır. Günümüzde oluşturulan kriz yönetim departmanları ve kriz yönetim planları ile krizin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ayrıca krizlerin işletmeler için fırsat haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda hazırlanmış olan çalışmada Balıkesir ili merkezinde faaliyet gösteren işletmelerin 2008 yılında ortaya çıkan küresel kriz sürecinde karşılaştığı finansal sorunlar, krizi yönetmede uyguladıkları politikalar, bu politikalar çerçevesinde krizden nasıl etkilendikleri ve geleceğe dair beklentileri bir anket çalışmasıyla ortaya konmaya çalışılmış ayrıca anket sonuçları ışığında çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Küresel Ekonomik Kriz, Kriz, Kriz Yönetimi

Within The Framework Of The Global Economic Crisis, Crisis Management In Enterprises And Balıkesir Provincecase Sample

ABSTRACT

Global economic crisis in the international economy suddenly and unexpectedly arise in respect of events macro economy, the micro-perspective of the company will seriously undermine the results is revealed. The organizations come across more or less crisis during their working periods. Generally, those crisis which are caused by both interior dynamics affect the management and financial structure of organizations in a negative effects of the crisis, besides, changing the position in favor of themselves depends on their success in the crisis management. Nowadays, it is intended to decrease the negative effects of the crisis to minimum and also to change the crisis into opportunity for companies through Crisis Management Departments and the plans of Crisis Management. As part of these plans a Project was prepared. During the Global Crisis which appeared in 2008, the questionnaire showed the financial problems, policies in crisis management, how they were affected and their expectations for the future of the firms in Balıkesir. In addition to that some suggestions were presented according to the results of the questionnaire.

Key Words: Global Economic Crisis, Crisis, Crisis Management

¹ Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü Öğretim Üyesi

² Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hızla değişen ticari, ekonomik, teknolojik, sosyal ve ekolojik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu değişken ortam bir dizi belirsizliği beraberinde getirmekte, sonuçta da krizler ortaya çıkmaktadır. Beklenmeyen ve önceden sezilmeyen, acele cevap verilmesi gereken, işletmelerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenini tehdit eden gerilim durumu anlamına gelen krizlerin önlenmesi ve karşılaşıldığında etkilerinin en aza indirilmesi hatta bu olumsuz durumlardan yeni fırsatlar yaratılması krizin iyi şekilde yönetilmesiyle olur. Karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreç olan kriz yönetimi işletmeler için her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.

Kriz yönetimi konusunda yapılmış olan bu çalışmanın birinci bölümünde kriz yönetiminin ne olduğuna dair teorik bilgiler verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise 2007 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmış ve küreselleşmeyle dünyaya yayılmış Küresel Ekonomik Krizin Balıkesir ili merkezinde faaliyet gösteren işletmelere etkilerinin neler olduğuna değinilmiş ve bu işletmelerde kriz yönetiminin var olup olmadığı varsa bunun için ne tarz çalışmalar yapıldığı işletmelere anket yapılarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Kriz yönetimiyle ilgili değişik tanımlar yapılmaktadır. Bir tanıma göre kriz yönetimi “karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir”(Haşit, 2000: 64). Bir diğer tanımda ise “yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci” olarak geçmektedir (Tutar, 2000: 83). Ayrıca, insan sağlığı ve güvenliğine yönelik tehditleri, kamu ve özel şirket malvarlığı kayıplarını ve işletme veya faaliyetleri üzerinde olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla bir örgütün beklenmedik durumlarla hızlı, etkili ve etkin bir şekilde mücadele etme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır.

Kriz yönetiminin kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; başı ve sonu olmayan, süreklilik gerektiren bir uygulamadır. Çeşitli kriz türleri olduğundan ve her biri kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden kriz yönetimi de türlere göre şekillenmektedir. Ayrıca iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler son derece önemlidir ve bu olağandışı durumları yönetmek için yetenekli, sabırlı ve toleranslı olunmalıdır.

Amaç krizleri önceden görüp onlarla mücadele için gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmaktır. (Haşit, 2000: 65)

1.2. Kriz Yönetimi Süreci ve Bu Süreçte Uygulanan Teknikler

Kriz durumlarının, işletmelerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme olmak üzere beş farklı aşaması vardır. Etkili bir kriz yönetimi için yukarıdaki kriz aşamalarının başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Birinci aşama olan işletmelerin farkına varılması ilk uyarı işaretlerinin algılanmasını kapsamaktadır. İkinci aşama, önleme ve hazırlık aşamasıdır. Kontrol altına alma aşaması olan üçüncü aşama, krizin olumsuzluklarını hafifletmeyi ve örgütün etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. Dördüncü aşama olan iyileştirme aşamasında, örgütler rutin faaliyetlerini yeniden başlatmak amacıyla tasarlanan test edilmiş kısa ve uzun dönemli programlar geliştirmekte ve uygulamaktadır. Öğrenme aşaması adı verilmiş beşinci aşamada geçmişten alınmış önemli derslerin sürekli incelenmesi ve sorgulanması üzerinde durmaktadır.

Kriz yönetim sürecinde başarıya ulaşmak için bazı teknikler kullanılır. Bu teknikleri beş grupta toplamak mümkündür. (Murat ve Mısırlı, 2005: 8)

1. Stratejik Tahmin: İşletmelerin yeni durumlara uyum sağlayacağı varsayımına dayanan stratejik tahmin geleceğe dönük tahminler yapmayı gerektirmektedir. Bu tahmin tekniğinin özünü büyük veya geniş değişikliklerin etkisini doğru bir şekilde tahmin etme ve değerlendirme oluşturmaktadır.

2. Olasılık Planlaması: Olayların beklenen şekilde gerçekleşmemesi durumunda yerine konulabilecek alternatif planlardır. Hazır olasılık planlarına sahip olan işletmelerin yalnızca krize karşı korunmasına değil, aynı zamanda ortaya çıkan kriz durumlarını çözmeye yardımcı olmaktadır.

3. Sorun Analizi: Olasılık planlaması ile benzerlik gösteren sorun analizinde amaç, işletmenin dışsal çevresindeki eğilimleri yavaş yavaş geliştirerek işletmede karar veren yöneticileri tetikte tutmaktır.

4. Senaryo Analizi: Ortaya çıkabilen olumlu ve olumsuz durumlar ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan süreçleri önlemede, kolaylaştırmada veya engellemede işletmenin uygulamaya koyabileceği alternatifler çözümler hakkında düşünmeyi gerektirmektedir.

5. Kriz Yönetimi Takımı Oluşturmak: Kriz döneminde açık bir emir komuta zincirine sahip her altı ayda ve daha fazla sürede potansiyel krizleri ve onlara nasıl cevap verileceğini tartışmak için toplanan bir kriz yönetimi takımı oluşturmak önemlidir. Böylece potansiyel olasılıklar karşısında doğru karar alma süreci gerçekleşecektir.

2. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

2.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışma Balıkesir ili merkezinde faaliyet gösteren işletmelerin 2007 yılında kendini hissettirmeye başlayan ve 2008 yılında şiddeti doruğa çıkan küresel ekonomik krizden etkilenme düzeylerini ve kriz yönetimi çalışmalarını ortaya koymak için gerçekleştirilmiştir. Küresel ekonomik krizin işletmeler üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik olan bu araştırma, Balıkesir ili merkezindeki işletmelerle sınırlı olup temel problemi buradaki işletmelerde “Kriz Yönetimi” konusundaki durumun ne olduğu sorusuna cevap bulmaktır. Yapılan çalışmada “Balıkesir ili merkezindeki işletmelerde kriz yönetim çalışması yapılmaktadır ve yapılmamaktadır” diye iki varsayım vardır.

Araştırmada verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleri ile gerekli hesaplamaların yapılabilmesi için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Yapılan araştırma kapsamına Balıkesir ili merkezinde faaliyet gösteren işletmeler alınmıştır. Araştırmanın evrenini Balıkesir Ticaret ve Sanayi Odası üyesi olan işletmeler oluşturmuştur. Araştırma evrenini oluşturan işletmelerin tamamına ulaşmak işletmelerin çokluğundan dolayı mümkün olmadığından Balıkesir Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 42 işletmeye anket çalışması yapılmıştır.

Anket bulgularının analizi için SPSS 16 for Windows istatistik paket programı kullanılmıştır.

2.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Yorumları

2.2.1. Ankete Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri

Bu başlıkta ankete katılan işletmelerin hukuki yapısına, faaliyet gösterdiği sektöre, çalışan sayısına ve yöneticilerinin eğitim durumuna değinilmiştir.

Tablo 1: İşletmenin Hukuki Yapısı

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Anonim Şirket	18	42,9	42,9	42,9
Limited Şirket	24	57,1	57,1	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Büyük çoğunluğu on yıldan fazla süredir faaliyette olan 42 işletmenin % 57’si anonim şirket iken % 43’ü limited şirkettir.

Çalışmaya katılan işletmelerin % 40’ı sanayi, % 36’sı ticaret, % 24’ü ise hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. (Tablo 2)

Tablo 2: İşletmenin Faaliyette Olduğu Sektör

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Hizmet	10	23,8	23,8	23,8
Sanayi	17	40,5	40,5	64,3
Ticaret	15	35,7	35,7	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Tablo 3: İşletmenin Çalışan Sayısı

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
1-10 Kişi	19	45,2	45,2	45,2
11-49 Kişi	14	33,3	33,3	78,6
50-100 Kişi	4	9,5	9,5	88,1
101 ve üzeri	5	11,9	11,9	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Tablo 4: İşletmenin Yöneticisinin Eğitim Durumu

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İlkokul	3	7,1	7,1	7,1
Ortaokul	7	16,7	16,7	23,8
Lise	12	28,6	28,6	52,4
Üniversite	18	42,9	42,9	95,2
Lisans Üstü	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Yine bu işletmelerin yöneticilerinin % 43'ü üniversite, % 29'u lise, % 16'sı ortaokul, % 7'si ilkokul, % 5'i ise yüksek lisans mezunudur.

2.2.2. Ankete Katılan İşletmelerin Finansman Yapısı ve Finansal Konulardaki Görüşleri

Bu başlıkta ankete katılan işletmelerin finansal yapısına, finansal planlamayla ilgili görüşlerine, karşılaştıkları finansman sorunlarına, finansman ihtiyaçlarını nasıl giderdiklerine, mevcut kredi sistemiyle ilgili düşüncelerine yer verilmiştir.

Büyük bölümünün hem kısa hem uzun vadeli finansal planlaması olan işletmelere bu planı geçersiz kılan faktörlerin neler olduğu sorulmuş % 40'ı yüksek faiz, % 31'i politik istikrarsızlık, % 19'u döviz kuru-enflasyon-faiz oranı belirsizliği, % 9'u yüksek enflasyon cevabını vermiştir. (Tablo 5)

Tablo 5: Finansal Planlamayı Geçersiz Kılan Faktörler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Yüksek faiz	17	40,5	40,5	40,5
Yüksek enflasyon	4	9,5	9,5	50,0
Politik istikrarsızlık	13	31,0	31,0	81,0
Döviz kuru, enflasyon, faiz oranı belirsizliği	8	19,0	19,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

İşletmelerin % 55'inin finansman sorunu yokken, % 45'i finansman sorunu ile karşı karşıyadır. Finansman sorunun kaynağı olarak ise % 29'u alacak tahsilindeki gecikmeleri, % 17'si satış karlılığının düşüklüğünü, % 17'si maliyetlerdeki artışı, % 17'si özkaynak yetersizliğini, % 14'ü kredi konusunda yaşadıkları güçlükleri, % 2'si ise yeni yatırımları göstermişlerdir. Tablo 6'da görüleceği gibi bu konuda işletmelerin yaşadığı sorunlar çeşitlilik arz etmektedir.

Tablo 6: Finansman Sorununun Kaynağı

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kredi konusundaki güçlükler	6	14,3	14,3	14,3
Özkaynak yetersizliği	7	16,7	16,7	31,0
Çalışma sermayesindeki artış	2	4,8	4,8	35,7
Alacak tahsilindeki gecikmeler	12	28,6	28,6	64,3
Satış karlılığının düşüklüğü	7	16,7	16,7	81,0
Maliyetlerdeki artışlar	7	16,7	16,7	97,6
Yeni yatırımlar	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Finansman ihtiyaçları karşılamak için en çok banka kredisini tercih eden işletmeler kredi kullanımında bazı sorunlarla karşılaşır. Tablo 7'de de görüleceği gibi bu işletmelerin % 48'i yüksek faizden dolayı maliyetlerin yüksek olması, % 33'ü bankaların teminat olarak gayrimenkul ipoteği istemesi, % 14'ü kredi belgelerinin temininin zor olması, % 5'i kredi cevaplama sürelerinin uzun olması gibi sorunlardan şikâyetçidirler.

Tablo 7: Kredi Kullanımında Karşılaşılan Güçlükler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Yüksek faizden dolayı kredi maliyetlerinin yüksek olması	20	47,6	47,6	47,6
Belgelerin temininin güçlüğü	6	14,3	14,3	61,9
Teminat olarak bankaların gayrimenkul ipoteği istemesi	14	33,3	33,3	95,2
İşlemlerinin cevaplandırılma süresinin uzunluğu	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Tablo 8: Kredi Maliyetlerindeki Yükseliğe Karşı İşletmelerin Tutumu

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Özkaynaklar artırılır	20	47,6	47,6	47,6
Yatırım projeleri kısılır	8	19,0	19,0	66,7
Stoklar azaltılır	9	21,4	21,4	88,1
Personel azaltılır	4	9,5	9,5	97,6
Kapasite düşürülür	1	2,4	2,4	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Kredi kullanımında karşılaşılan sorunlar işletmelere maliyet olarak geri dönmekte ve bu maliyetleri en aza indirmek için de kendilerine yeni yollar aramaktadırlar. Bu amaçla % 48'i öz kaynakları artırma, % 21'i stokları azaltma, % 19'u yatırım projelerin kısma, % 10'u personel azaltma, % 2'si kapasite düşürme seçeneğini tercih etmektedirler. (Tablo 8)

Tablo 9: Finansal Sorunların Çözümünde Etkili Olan Stratejiler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Uzun vadeli ve düşük faizli kredi sağlanmalı	22	52,4	52,4	52,4
İşletmenin sermaye piyasasından yararlanması için düzenlemeler yapılmalı	4	9,5	9,5	61,9
İşletmelerin gelişmesini sağlamak için yeni teşvikler getirilmeli	12	28,6	28,6	90,5
Kredi kullanımında teminat ve diğer formaliteler en aza indirilmeli	4	9,5	9,5	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Finansal sorunların nasıl çözüleceği sorusuna da % 52'si uzun vadeli düşük faizli kredi temin edilmesi, % 29'u gelişmeleri için teşvik sağlanması, % 10'u sermaye piyasasından yararlanmak için düzenlemeler yapılması, % 10'u ise kredi kullanımındaki formalitelerin azaltılması gerektiği şeklinde cevaplar vermişlerdir. (Tablo 9)

2.2.3. Ankete Katılan İşletmelerin Kriz Yönetimi Konusundaki Görüşleri

İşletmelerin kriz yönetimi konusundaki görüşlerine yer verilen bu başlıkta kriz yönetim planı, kriz öncesi ve sırasında yapılacak çalışmalarını gibi konular üzerinde durulmuştur.

İşletmelerin çoğunda var olan kriz yönetim planının hazırlanmasının çeşitli sebepleri vardır. Öyle ki neden kriz yönetim planı hazırlanmalı sorusuna % 38'i krizle oluşabilecek belirsizliklerle mücadele etmek, % 31'i önceden yaşanan olumsuzluklarla tekrar karşılaşmamak, % 31'i ise krize karşı işletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanmak cevabını vermişlerdir. (Tablo 10)

Tablo 10: İşletmenin Kriz Yönetim Planı Hazırlama Nedenleri

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Krizle oluşabilecek belirsizliklerle mücadele etmek	16	38,1	38,1	38,1
Önceki krizlerde yaşanan olumsuzluklarla tekrar karşılaşmama isteği	13	31,0	31,0	69,0
Krizle karşı işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanabilmesi	13	31,0	31,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Tablo 11: Yöneticinin Kriz Deneyimi

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Hayır daha önce kriz yaşamadım	8	19,0	19,0	19,0
Evet yaşadım, o krizler sayesinde bugünkü krizden daha az etkilendim	18	42,9	42,9	61,9
Evet yaşadım, ancak krizlerin özellikleri farklı olduğundan her kriz için ayrı politika uygulanmalıdır	16	38,1	38,1	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Yöneticilere daha önce kriz yaşadınız mı diye sorulduğunda % 43'ü yaşadıklarını ve o krizler sayesinde bugünkü krizden daha az etkilendikleri, % 38'i yaşadıklarını ancak krizlerin özellikleri farklı olduğundan her kriz için ayrı politika uygulanması gerektiği, % 19'ı ise daha önce kriz yaşamadıkları cevabını vermişlerdir. (Tablo 11)

Kriz öncesinde ne gibi hazırlıklar yapılabilir diye sorulduğunda, % 24'ü borçların gözden geçirilmesi, % 24'ü maliyetleri düşürülmesi, % 21'i alacakların gözden geçirilmesi, % 17'si iş bağlantılarının gözden geçirilmesi, % 10'u pazarlama ve satış çalışmalarına önem verilmesi, % 5'i ise yatırımların durdurulması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. (Tablo 12)

Tablo 12: Kriz Öncesi Yapılabilecek Hazırlıklar

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İş bağlantılarının gözden geçirilmesi	7	16,7	16,7	16,7
Borçların gözden geçirilmesi	10	23,8	23,8	40,5
Maliyetlerin düşürülmesi	10	23,8	23,8	64,3
Pazarlama ve satış çalışmalarına önem verilmesi	4	9,5	9,5	73,8
Alacakların gözden geçirilmesi	9	21,4	21,4	95,2
Yatırımların durdurulması	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Krizin ortaya çıktığı ve etkilerinin yoğun olarak hissedildiği dönemde yapılabileceklerin neler olduğu konusunda da bu işletmelerin Tablo 13’de görüldüğü üzere % 24’ü borçlarının gözden geçirileceği, % 19’u maliyetlerin düşürüleceği, % 19’u yatırımların durdurulacağı, % 14’ü alacaklarının gözden geçirileceği, % 12’si iş bağlantılarının gözden geçirileceği, % 12’si ise pazarlama ve satış çalışmalarına önem verileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Tablo 12 ve 13’e bakılacak olunursa kriz öncesi ve kriz zamanı yapılacak çalışmaların oranları genelde aynı olmakla beraber kriz dönemlerinde yatırımların durdurulması kriz öncesine göre üç kat daha fazladır. Bu ise krizin yoğun olduğu dönemde artan belirsizlikten kaynaklanmaktadır.

Tablo 13: Krizin Çıktığı ve Yoğun Olduğu Dönemde Uygulanacak Yöntemler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İş bağlantılarını gözden geçirme	5	11,9	11,9	11,9
Borçları gözden geçirme	10	23,8	23,8	35,7
Maliyetleri düşürme	8	19,0	19,0	54,8
Pazarlamaya önem verme	5	11,9	11,9	66,7
Alacakları gözden geçirme	6	14,3	14,3	81,0
Yatırımları durdurma	8	19,0	19,0	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Mali yapının bozulmasını önlemek amacıyla neler yapılmalı sorusuna da % 19’u tahsilatları hızlandırma, % 17’si gereğinden fazla borçlanarak mal almama, % 17’si nakit yönetim planını revize etme, % 14’ü tasarruf tedbirleri uygulama, % 10’u stok kontrolüne önem verme, % 7’si çalışan eleman sayısını azaltma, % 7’si yeni pazar olanaklarını değerlendirme, % 5’i kredi imkânlarından yararlanma, % 5’i satış arttırma yöntemlerine başvurma cevaplarını vermişlerdir. Kısacası bu dönemde işletmeler temkinli olmaya, nakitte kalmaya ve doğru adımlar atmaya çalışmaktadırlar. (Tablo 14)

Tablo 14: Kriz Dönemlerinde Alınacak Finansal Önlemler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Eleman azaltma	3	7,1	7,1	7,1
Fazla borçlanarak mal almama	7	16,7	16,7	23,8
Stok kontrolüne önem verme	4	9,5	9,5	33,3
Nakit yönetim planını revize etme	7	16,7	16,7	50,0
Tasarruf tedbirleri uygulama	6	14,3	14,3	64,3
Tahsilatları hızlandırma	8	19,0	19,0	83,3
Pazar olanaklarını değerlendirme	3	7,1	7,1	90,5
Kredi imkânlarından yararlanma	2	4,8	4,8	95,2
Satış yöntemlerine başvurma	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

2.2.4. Ankete Katılan İşletmelerin Küresel Krizle İlgili Görüşleri ve Küresel Krizin İşletmelere Yansımaları

Bu başlıkta işletmelerin, son yaşanan küresel krize, olumsuz etkilerine ve seyri hakkındaki görüşlerine yer verilmiştir. Ayrıca yaşanan küresel krizle ankete katılan işletmelerin iş hacimleri, yatırımları, üretimleri, personel politikaları üzerinde durulmuştur.

Krizin seyri konusunda da % 71'i krizin bazı sinyaller vererek başladığı ve halen devam ettiğini, % 21'i aniden başladığı ve devam ettiğini, % 5'i bazı sinyaller vererek başladığını ve sonra bittiğini, % 2'si de aniden başladığını ve sonra bittiğini belirtmişlerdir. (Tablo 15)

Tablo 15: Küresel Ekonomik Krizin Seyri

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Aniden başladı ve sonra bitti	1	2,4	2,4	2,4
Aniden başladı ve devam ediyor	9	21,4	21,4	23,8
Bazı sinyaller vererek başladı ve devam ediyor	30	71,4	71,4	95,2
Bazı sinyaller vererek başladı ve sonra bitti	2	4,8	4,8	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Tablo 16: Yaşanan Ekonomik Krizin Olumsuz Etkileri

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Talebin düşmesi	15	35,7	35,7	35,7
Maliyetlerdeki artışlar	7	16,7	16,7	52,4
Alacakların tahsilindeki zorluklar	12	28,6	28,6	81,0
Borç ödemedeki güçlükler	1	2,4	2,4	83,3
Yatırımların durması	1	2,4	2,4	85,7
İşletme içinde stres ve huzursuzluğun artması	1	2,4	2,4	88,1
Finansal güçlüklerin yaşanması	2	4,8	4,8	92,9
İstikrarsız bir ortamın oluşması	3	7,1	7,1	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Krizin yarattığı olumsuzluklarla ilgili olarak da % 36'sı talep düşmesi, % 29'u alacakların tahsilinde zorluklar yaşanması, % 17'si maliyetlerin artması, % 7'si istikrarsız bir ortamın oluşması, % 5'i de finansal güçlüklerin ortaya çıkması gibi sorunları dile getirmişlerdir. (Tablo 16)

Tablo 17: İşletmelerin Üretimlerindeki Değişme

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
% 1-5 arttı	5	11,9	11,9	11,9
% 1-5 azaldı	3	7,1	7,1	19,0
% 6-10 azaldı	4	9,5	9,5	28,6
% 11-20 azaldı	13	31,0	31,0	59,5
% 21 -30 azaldı	12	28,6	28,6	88,1
% 30'dan daha fazla azaldı	5	11,9	11,9	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Küresel ekonomik krizle ortaya çıkan bir diğer gelişme de işletmelerin üretimlerinin değişmesidir. Gerek maliyetlerin yükselmesi gerek talebin azalması, gerekse kaynak sıkıntısı çekilmesi işletmelerin üretimlerini bu krizle oldukça azaltmıştır. Tablo 17'den de görüleceği gibi işletmelerin büyük bölümünün üretimleri çeşitli oranlarda azalmıştır.

Tablo 18: İşletmelerin Yatırımlarındaki Değişmeler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Azaldı	27	64,3	64,3	64,3
Arttı	3	7,1	7,1	71,4
Yatırımlar planlandığı gibi devam ediyor	12	28,6	28,6	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Küresel krizin olumsuz olarak etkilediği bir diğer konuda yatırımlardır. Krizle ortaya çıkan belirsizlikler, üretimdeki ve satışlardaki azalmalar, karlılığın düşüşü yatırımların azalmasına sebep olmuştur. Öyle ki bu dönemde işletmelerin % 64'ü yatırımlarını azaltmış, % 29'u yatırımlarını planladığı gibi devam ettirmekte, % 7'si ise yatırımlarını arttırmaktadır. (Tablo 18)

Tablo 19: İşletmelerin Personel Politikasındaki Değişiklikler

	İşletme Sayısı	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
İşten çıkarma	12	28,6	28,6	28,6
Emekliye ayırma	1	2,4	2,4	31,0
Ücretsiz izin verme	4	9,5	9,5	40,5
Değişiklik yapmama	25	59,5	59,5	100,0
Toplam	42	100,0	100,0	

Krizler işletmelerin personel politikalarını da etkiler. İşletmeler maliyetlerini düşürmek için işten çıkarma, ücretsiz izin verme ya da emekliye ayırma gibi yollara başvurabilirler. Bu amaçla uyguladıkları personel politikasında değişikliğe gitmese

de kriz işletme personelinin işlerini kaybetme korkularına kapılmalarına neden olur. Bu da işletme içinde paniği ve huzursuzluğu arttırır, morallerin bozulmasına dolaylı olarak da verimliliğin normal dönemlerin oldukça altına inmesine yol açar. Son yaşanan küresel krizle işletmelerin % 60'ı personel politikasında herhangi bir değişiklik yapmamış, % 29'u işten çıkarma yolunu tercih etmiş, % 10'u personeline ücretsiz izin kullandırmış, geri kalan kısım bazı personellerini emekliye ayırmayı uygun bulmuştur. (Tablo 19)

SONUÇ VE ÖNERİLER

Amerika Birleşik Devletlerinde 2007 yılında başlayıp dünyaya yayılan ve ülkemizde de kendini iyice hissettiren Küresel Ekonomik Krizin etkileri hâlâ devam etmektedir. İşletmelerin % 55'i tarafından önceden tahmin edilemeyen küresel ekonomik kriz katılımcıların büyük çoğunluğuna göre hem ekonomik hem de siyasi kaynaklıdır. Yaşanan bu krizden ülkeler ve işletmeler önemli derecede etkilenmişlerdir. İşsizliğin artması, talebin azalıp satışların düşmesi, maliyetlerin yükselmesiyle karlılığın düşmesi, kredi faizlerindeki yükselme neticesinde finansman sorunlarıyla karşı karşıya kalınması, döviz kurlarındaki dalgalanmalarla dış ticaret dengesinin bozulması ve krizle oluşan belirsiz ortam sayesinde yatırımların azalması gibi krizin yarattığı olumsuzluklar hem ülke ekonomilerini hem de işletmeleri derinden etkilemiştir ve etkilemeye devam etmektedir. Türkiye ekonomisi ve Türk işletmeleri de bu olumsuzluklardan nasibini almışlardır.

İşletmelerin krizlerin bu olumsuz etkilerini en aza indirmeleri ve hatta krizleri fırsata dönüştürmeleri için kriz yönetim çalışmaları yapmaları gerekir. Eğer işletmelerin kriz yönetim planı ve ekibi, kriz yönetim çalışması ile kriz yönetiminde eğitilmiş yöneticileri yoksa krizden etkilenmeleri de kaçınılmaz olacaktır. Etkili bir örgütlenme modeli oluşturamamış işletmelerde kriz yönetimi bir ekip işinden çok işletme yöneticisinin bilgi birikimi, tecrübesi ve sezgileri ile sınırlı kalmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen Balıkesir ili merkezindeki işletmelerin çoğunluğunda etkili bir kriz yönetim çalışmasına, kriz yönetim ekibine, kriz yönetim planına rastlanmamıştır. Bu da işletmeleri krizlerin olumsuz etkilerine açık hale getirmektedir. Türkiye'nin çoğu yerinde olduğu gibi, Balıkesir ili merkezindeki işletmeler de birçok sorunla karşı karşıya bulunmakta ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenmektedirler. Krize karşı duyarlı olan işletmelerin krizle ilgili öncelikli sorunları finansman güçlükleri, kriz yönetimiyle ilgili yeterli eğitime sahip olmamaları ile nicelik ve nitelik açısından düşük istihdamdır.

Yapılan anket çalışması sonuçlarına göre, Balıkesir ili merkezindeki işletmelerin 2008 Küresel Ekonomik Krizi'nden ciddi ölçüde etkilendikleri ortaya çıkmaktadır. Yaşanan küresel kriz üretimi düşürmüş, satışları azaltmış, işsizliği arttırmış, maliyetleri yükseltmiş, kapasite kullanımını düşürmüş, verimliliği ve karlılığı azaltmıştır. Bütün bunlar, önce işletmelerin dolayısıyla da ülke ekonomilerinin dengesini

bozmuştur. Türkiye de krizden önemli ölçüde nasibini almıştır. Ankete katılan işletmelerin % 98 ülkemizin krizden ciddi şekilde etkilendiğini belirtirken sadece % 2'lik bir kısım Türkiye'nin küresel ekonomik krizden etkilenmediği yönünde görüş bildirmiştir. Ayrıca araştırma sonuçlarından krizin etkisinin devam ettiği, buna rağmen işletmelerin etkili bir kriz yönetim çalışması yapmadıkları ve kriz yönetimi konusunda bilgilerinin yetersiz olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, Balıkesir ili merkezindeki işletmeler kriz konusuna duyarlıdır ve gelişmeleri yakından takip etmektedirler.

İşletmelere gelecekle ilgili beklentileri sorulduğunda büyük çoğunluğu kredi faizlerinin ve enflasyonun yükseleceğini, işsizliğin, ithalat ile ihracatın artacağını belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelere sunulacak öneriler ise şöyle sıralanabilir:

- İşletmeler krizlerin etkilerini en aza indirmek ve hatta krizleri fırsata çevirmek için etkin bir kriz yönetim çalışması yapmalı bunun içinde kriz yönetim ekibi kurmalı ve kriz yönetim planı oluşturmalarıdır. Ancak anket sonuçları göstermiştir ki katılımcıların çok büyük bölümünde kriz yönetim ekibi yoktur.
- Yöneticiler kriz yönetimi konusunda eğitim almalıdırlar.
- Krizden etkilenmemenin, krizi fırsat haline çevirmenin bir diğer yolu da bu krizleri yönetmede uzmanlaşmış kişi ve kuruluşlardan profesyonel danışmanlık hizmeti almaktır. Böylelikle işletme krizin zararlarını en aza indirmekle kalmayıp krizden güçlenerek çıkabilecektir. Ancak katılımcıların % 95'i bu profesyonel danışmanlık hizmetlerinden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir.
- Müşteri ilişkilerine önem verme, rakiplerle karşılaştırma yaparak işletme başarısını değerlendirme ve tedbirler alma, personel görüşlerine önem verme, örgüt yapısında esnekliği ön planda tutma ve toplam kalite uygulamalarından yararlanma gibi kriz önleme çalışmaları yapılmalıdır.
- İşletmelerin krizle mücadelede etkili yöntemleri uygulamasının işletme yöneticilerinin bu yöntemlerden haberdar olması ve benimsemesi ile mümkün olacağı düşüncesinden hareketle, işletmelere yönelik olarak bilgilendirme toplantıları ya da eğitim programları düzenlenmelidir.
- Ankete katılan işletmelerin % 43'ü kendi finans departmanına sahipken geri kalan kısmı muhasebe kayıtlarının tutulması gibi finansal işlerini işletme dışından kişilere yaptırılmaktadır. Bünyelerinde finans departmanı barındıran firmalar özellikle kriz dönemlerinde mali yapılarının nasıl bir seyir izlediğine daha hakim olurlar.

- Karşılaşılan finansman sorunlarını ortadan kaldırmak için finansal planlama yapmalıdırlar ki işletmelerin büyük çoğunluğu hem kısa hem uzun vadeli bir plana sahiptirler.
- Vadesi kısa, faiz oranları yüksek, miktarı düşük olan mevcut kredi sisteminde iyileştirilmeler yapılmalıdır.
- Devlet, özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin yaşadıkları finansman sorunlarını çözmeye yardımcı olmalı bunun için işletmelere uzun vadeli düşük faizli kredi sağlamalı, işletmelerin sermaye piyasasından faydalanmaları için gerekli düzenlemeleri yapmalı, işletmelerin gelişmesi için vergi indirimi vs. gibi teşvikler sağlamalı, kredi kullanımında karşılaşılan güçlükleri ortadan kaldıracak adımları atmalıdır.

KAYNAKÇA

- ASUNAKUTLU, Tuncer., SAFRAN, B., TOSUN E. “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2003.
- AYDEMİR, Muzaffer ve DEMİRCİ Kemal. “Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, 2005.
- CAN, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara, 1994.
- DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1992.
- HAŞİT, G. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2000.
- İRAZ, Rifat ve ZERENLER, Muammer. “Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 21, 2006.
- MURAT, Güven ve MISIRLI, Kamuran. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 1, Sayı1, 2005.
- ÖNCÜL, Mehmet S., EKİCİ, S., TAĞRAF, H. “Sivas Sanayi İşletmelerinde Şubat 2001 Krizine Genel Yönetimsel Tepkiler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 1, 2003.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. “Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, 2002.
- TUTAR, Hasan. *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.
- TÜZ, VERGİLİEL Melek. *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1996.
- YENİÇERİ, Özcan. *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Tutibay Basım A.Ş., Ankara, 1993.
- YÖRÜK, Nevin. “Son Ekonomik Krizin Kobi'ler Üzerindeki Etkisi ve Tokat İli Örneği”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2001.