

## 2008 KÜRESEL KRİZİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNE ETKİLERİ “KONYA ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ”\*

**Bilge AFŞAR\***

**Yasemin ERKOÇ\***

### Öz

2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlayan ve giderek tüm dünya ülkelerine hızlı bir şekilde yayılan ekonomik kriz; küreselleşmenin de etkisi ile ekonomik sistemin derin sorunu haline gelmiştir. Ekonomik küreselleşme ve finansal piyasaların bütünlük olması gelişmekte olan ve kırılgan ekonomik yapıya sahip ülkeleri derinden etkilemiştir. Büyüme rakamlarındaki düşüş, sanayi üretimindeki azalış, işsizlik oranlarındaki artış gibi makro ekonomik verilerin kötüleşmesi devlet harcamalarının azaltılması gibi durumların yaşanması ülkelerin yoksulluk oranlarında artışa neden olurken bir taraftan da devletleri sosyal harcamalar sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Krizlerin hızlı bir şekilde yayılması ve etkisinin derin olması, küreselleşme ve ekonominin kuvvetli bağlantısını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada 2008 yılında dünyada yaşanan küresel krizin etkilerinin Türkiye ve Konya ekonomisi açısından değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak Türkiye ve daha sonra Konya’nın kriz öncesi ve sonrası bazı ekonomik göstergeleri incelenmiştir. Firmaların krizden nasıl ve ne boyutta etkilendikleri ve ayrıca kriz süresince krizden korunmak için firmaların kriz yönetimine yönelik ne tür önlemler aldığı ve kriz sürecini nasıl yönettikleri çalışma dâhilindedir. Çalışmada Konya Organize Sanayi Bölgesi örneğinde anket metodu kullanılmıştır. Çalışma kapsamında yer alan üç hipotezden sonuç olarak, hipotez 1 ve hipotez 3 reddedilmiş, hipotez 2 kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Küresel kriz, Konya ekonomisi, Türkiye ekonomisi, Kriz yönetimi.

---

\* Bu makale “2008 Küresel Krizinin Türkiye Ekonomisine Etkileri –Konya OSB Örneği” adlı yüksek lisans tezinden derlenerek oluşturulmuştur.

\* Doç. Dr., KTO Karatay Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fak., bilge.afsar@karatay.edu.tr

\* KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **Turkey Economy Effects of 2008 the Global Economic Crisis "Konya Organized Industry Zone Sample"**

### **Abstract**

The economic crisis that started in the United States in 2008 and quickly spread to all the countries of the world; it has become the deep problem of the economic system with the impact of globalization. Economic globalization and the integration of financial markets have deeply affected developing and fragile countries. The decline in growth figures, the decline in industrial production, the worsening of macroeconomic data such as the increase in unemployment rates the reduction of the state expenditures have led to an increase in the poverty rates of the countries and on the other hand they have faced the problem of social expenditures. The rapid spread of crises and the profound impact of the crisis reveal the strong link between globalization and the economy. In This study, it was aimed at evaluation the impact in terms of Turkey and Konya economy experienced in the world due to the global financial crisis in 2008. For this purpose, some economic indicators were examined before and after the crisis in Turkey and then in Konya. How and to what extent companies are affected by the crisis and also what kind of measures are taken by the companies in order to protect themselves from the crisis during the crisis and how they manage the crisis process are within the scope of the study. The survey method was used in Konya Organized Industrial Zone. As a result of the three hypotheses included in the study, hypothesis 1 and hypothesis 3 were rejected and hypothesis 2 was accepted.

**Keywords:** Global crisis, Konya economy, Turkey economy, Crisis managemen.

### **Giriş**

Küreselleşen dünyada rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte her alanda yaşanan olumlu ve olumsuz etkiler hemen hemen her ülkede hissedilmektedir. Nitekim 2007 yazında ABD’de yaşanmaya başlanan ve daha sonra 2008 yılının Eylül ayında, ABD’nin 4.büyük yatırım bankası olan Lehman Brothers’ın (600 milyar dolar borç ) iflasını açıklaması ile dünya küresel ekonomik krize girmiş oldu. Böylece birçok alanda krizin etkisi hissedilmeye başlanmıştır. Özellikle ABD’de birçok finansal merkezde yatırım bankacılığı sistemi iflas etmiş-

tir. Türkiye’de ise kriz 2008 yılının son çeyreğinden itibaren hissedilmeye başlamıştır. Kriz öncesi Türkiye’nin dış talep ve finansman olanaklarının yavaşlaması kriz sonrasında daha şiddetli bir şekilde devam etmiştir. Türkiye ekonomisinde üst üste üççeyrek daralma yaşanmıştır.

Kriz dönemlerinde birçok sektörde negatif etki hissedilmiştir. Buna rağmen birçok işletme krizi en hafif zararla atlattı ve bazen de krizi fırsata çevirici uygulamalar geliştirmeyi başarmıştır. Bu çalışmada 2008 Küresel Finansal Krizi’nin Türkiye ekonomisine etkilerini incelemek ve ardından kriz dönemlerinde işletmelerin yaptığı krize yönelik çalışma faaliyetlerinin önemine değinmek amacıyla Konya Organize Sanayi Bölgesinde krize yönelik anket çalışması yapılmış ve Konya ili özelinde tespitler yapılmıştır.

### **1. 2008 Finansal Krizin Dünya ve Türkiye Ekonomisi’ ne Etkileri:**

Küresel kriz, makro alanın yanı sıra mikro bazda işletmelerinde etkilenmesiyle beraber sarsıntıların tüm alanlarda belirgin olarak hissedilmesi sonucu yaşanabilecek bir krizdir. 2008 krizi büyük ölçüde marjinal alanlarla, kişi ve kurumlara verilmiş mortgage kredileri ile ucu bucağı belli olmayan türev ürünler bileşiminin sebep olduğu bir finansal krizdir (Gümüş & Levent, 2014).

2008 yılı Eylül ayında başlayan bu kriz gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde kendini hissettirmiştir. Krizin diğer bir nedeni de son dönemde ABD ekonomisinin çok yüksek düzeyde cari açık vermesidir. 2006 yılından itibaren ABD’nin cari işlemler ve bütçe açıklarının tedirginliği yaşanmaya başlanmıştır (Göçer, 2013). ABD’de düşük faiz ve artan konut fiyatları nedeni ile oluşan rant geliri beklentisine bağlı yüksek olan konut talebi, 2006 yılının ikinci yarısında FED ’in enflasyonun artacağı kaygısıyla faizleri yükseltmeye başlaması ile tersine dönmüş sistem için çöküşün başlangıcı olmuştur (Danacı & Ulusoy, 2010) . ABD Merkez Bankası(FED) var olan durgunluğu önlemek amacıyla faiz oranlarını düşürmüştür ve ipotekli konut kredilerini yatırımcılar açısından daha uygun hale getirmiştir (Kalaycı, 2010). Bu uygulama neticesinde ipotekli konut kredileri ilk zamanlarda maddi durumu iyi olan ödemede güçlük çekmeyecek kişilere verilmiş

ardından zamanla ödeme gücü olmayan gruba da verilmiştir. Her iki grubun da almış olduğu bu krediler emlak fiyatlarında artışa neden olurken ödenemeyen krediler beraberinde yeni kredileri getirmiştir.

Krize kronolojik olarak bakıldığında, krizin sinyallerinin ilk olarak 2006 yılında hissedilmeye başlandığı ortaya çıkmaktadır. 2007 yılında Türkiye ekonomisi, küresel ekonominin beklentilerin üzerine çıkarak %5,4 büyümüştür (Evliyaoğlu, 2010). Fakat aynı esnada ABD’de yaşanan ekonomik hareketliliği emlak piyasasındaki düşüş sarsmıştır. Bununla birlikte ABD’ ye yapılan yatırımlar azalmış fakat hizmet sektörü istihdamın güçlü kalmasında büyük etkiye sahip olmuştur. Euro bölgesi ise son yıllara oranla yerel talebe olan artışın etkisi ile en yüksek büyüme oranını yakalamıştır. Talepte meydana gelen büyümede, iş dünyasındaki güven, gelişen emek piyasaları, Futbol Dünya Kupası gibi özel durumlar ve Almanya’da Ocak 2007’deki KDV artışları etkili olmuştur (Evliyaoğlu, 2010).

Türkiye ile AB ülkeleri arasında ciddi bir dış ticaret ilişkisi olup yaklaşık ihracatımızın yarısını oluşturmaktadır. Krizde olan Avrupa ile Türkiye arasında ticari ilişkiler azalmış Türkiye’nin cari açığı artmış, makroekonomik veriler kötüleşmiş, eksi büyüme oranı artan işsizlik ve yoksullukla beraber Türkiye’de küresel krizden nasibini almıştır. Türkiye’nin en önemli sorunlarının başında gelen cari işlemler sorunu bu krizle beraber artış göstermiştir (Yurdakul, 2015).

Tablo 1: Dünya Ticaret Hacmi % (Yıllar)

	YILLAR			
	2005	2006	2007	2008
<b>Dünya Ticaret Hacmi</b>	7,6	9,3	7,2	2,6
<b>İhracat</b>				
Gelişmiş Ülkeler	6	8,4	5,9	-0,1
Gelişmekte olan ülkeler	11,1	11	9,5	5,6
<b>İthalat</b>				
Gelişmiş Ülkeler	6,3	7,5	4,5	-2,2
Gelişmekte olan ülkeler	12	14,7	14,2	7,2

(IMF, World Economic Outlook, & World Economic Outlook, 2008)

Küresel pazarda yaşanan krizin etkileri dünya ticaretinde de gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkelerin de ithalat ve ihracatında büyük etkilere neden olmuştur. Tablo 1 verilerine göre; Dünya ticaret hacmi 2005-2006 yılları arasında artmış, 2007 yılının sonlarında ABD emlak piyasasında gerçekleşen Mortgage krizinin etkisi ile % 7,2 seviyesine gerilemiştir. Bu esnada kriz tüm ülkelerde hissedilmeye başlanmıştır. 2008 yılında dünya ticaret hacmindeki daralma daha da artmıştır. 2008 yılında dünya ihracatına bakıldığında gelişmiş ülkelerin ihracatlarının -0,1 seviyelerinde olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin oranları da 2005 yılında % 11,1 iken 2008 yılında %5,6 ya kadar gerilemiştir. İhracatta seviyelerinde yaşanan düşüşte 2007 yılından itibaren krizin neden olduğu -talep daralması- önemli bir yere sahiptir. Gelişmiş ülkelerde büyümenin düşmesiyle birlikte talebin de gerilemesi sonucunda bu ülkelerin gelişmekte olan ülkelere yapmakta oldukları ithalatta düşüş yaşanması, krizin gelişmekte olan ülkeleri de derinden etkilemesine neden olmuştur. Dünya ticaretindeki ihracat verileri ile ithalat verileri birbiriyle benzer durumdadır. Dünya ticaretinde yaşanan düşüş gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelere de hissedilmesiyle beraber gelişmiş ülkelere bu etki daha fazladır. Her ülke finansal krizden etkilenmiştir. Fakat bu etkilenme farklı boyutlarda olmaktadır. Yaşanan bu son küresel krizden ise en çok etkilenen ülkeler arasında ihracata dayalı büyüyen ve gelişen ülkeler yer almıştır.

Türkiye ekonomisi özellikle büyüme oranı itibarıyla krizden olumsuz etkilenmiştir. 2001 yılında yaşanan ulusal krizden sonra hızlı bir büyüme gösteren ülke ekonomisi, 2007 yılında %4,7 büyürken 2008 yılında krizin de etkisiyle ekonomik %4 lük bir düşüş sonucu %0,7 düzeyinde büyümüştür (Pekcan, 2010). 2009 yılında da krizin etkileri tamamen hissedilmiş ve -% 4,8 olarak gerçekleşmiştir. Fakat bu durum 2010 yılında tersine dönmüş, büyüme ivme kazanmış ve % 9,2 olmuştur (Sungur, 2015).

## 2. 2008 Finansal Krizinin Konya Ekonomisi Üzerindeki Etkisi

Konya, sahip olduğu organize sanayi bölgeleri ve özel organize sanayi bölgelerinde yer alan KOBİ'lerin çokluğu açısından Türkiye'de önemli bir yere sahiptir. Konya'da faaliyette bulunan işletmelerin çoğu kendi öz sermayesi ile büyümeyi başarmıştır.

Tablo 2: Konya'nın Dış Ticaret İstatistikleri (2007 – 2016)

Yıllar	İhracat % Değişim (Önceki Yıla Göre)		İthalat % Değişim (Önceki Yıla Göre)		Dış Ticaret Dengesi	Dış Ticaret Hacmi	İhracatın İthalatı Karşılama Oranı
	x 1000\$	Değişim %	x 1000\$	Değişim %			
2007	694 111	40,6	695 625	25,2	- 1 514	1 389 736	100
2008	871 223	25,5	775 418	11,5	95 805	1 646 641	112
2009	735 997	-15,5	583 483	-24,8	152 514	1 319 481	126
2010	980 101	33,2	802 842	37,6	177 259	1 782 943	122
2011	1 168 598	19,2	1 170 864	45,8	- 2 266	2 339 462	100
2012	1 275 626	9,2	1 153 774	-1,5	121 851	2 429 400	111
2013	1 368 079	7,2	1 249 700	8,3	118 378	2 617 779	109
2014	1 491 166	9	1 341 964	7,4	149 202	2 833 130	111
2015	1 353 104	-9,3	1 167 120	-13	185 984	2 520 224	116
2016	1 313 541	-2,9	1 061 763	-9	251 778	3 275 304	124

(Konya Ticaret Odası, 2015)

Tablo 2 verilerine göre, 2008 – 2016 döneminde Konya'nın dış ticaret hacmi 2 kat artmıştır. 2016 Konya ekonomik raporuna göre; Türkiye ekonomisi, yılın ikinci yarısında daralma eğilimi göstermiş ve milli gelirden düşüş yaşanmıştır. Ayrıca 2016'da belirgin biçimde zayıflayan turizm sektörü ve turizm gelirindeki azalma da büyümeyi olumsuz etkilemiştir. Yurt dışı ve ulusal faktörlerin birleşmesi ile dış ticarete de daralma yaşanmıştır. Konya sanayi sektörü de bu gelişmelerden paralel etkilenmiştir. Çalışmanın devamında bu etki yapılan anket ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **3. Konya Organize Sanayi Bölgesi Örneği**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı; 2008 yılında yaşanan küresel kriz sonrası Türkiye' nin ve Konya'nın ekonomik durumunun incelenmesi ve bununla bağlantılı olarak Konya'da bulunan firmaların krizden önce, kriz esnasında veya kriz sonrasında kriz yönetimlerindeki davranışlarının ortaya konması ve kriz ardından sonuç ve analize ilişkin işletmelerin neler yaptıkları hakkında bilgi sahibi olmak, alınan önlemlerin nasıl gibi etkiler yaptığını ortaya koymaktır. Ayrıca ileride yaşanabilir olası bir krizde faydalı olabilecek uygulamaları ve önerileri tespit etmek ve bunları işletmelere sunmaktır.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılığı**

Yapılan araştırma kapsamında, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve kayıtlı toplam 456 işletme araştırmanın ana külesini oluşturmaktadır. İşletmeler arasında tesadüfî örneklem yöntemi ile toplam 220 işletmeden oluşan örneklemelerden tamamı anket formunu cevaplandırmıştır. Araştırma 220 işletme üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sınırlılığı kapsamında (Soysal, Karasoy, & Alıcı, 2009); sosyal bilimlerde yapılan araştırmanın her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları, araştırmaya kaynaklık eden yöneticilerin, anket sorularını doğru olarak algıladıkları ve doğru yanıt verdikleri varsayımları önemli bir sınırlılık olarak görülebilir.

#### **3.3. Araştırmada Kullanılan Anket ve Yöntem**

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket metodu kullanılmıştır. Anket çalışması, işletme bünyesinde bulunan yöneticilerle yüz yüze görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmada genelde bu konuyla ilgili araştırmalarda kullanılan (Deniz & Sağlam, 2007) (Soysal, Karasoy, & Alıcı, 2009) ve geliştirilen anket temel alınmıştır. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği bu araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmada faktör analizi sonucu ulaşılan yapıya bağlı olarak değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda tüm değişkenlerle ilgili Cronbach Alpha güvenilirliklerin 0.65 üzerinde olduğu bulunmuştur.

### 3.4. Araştırmanın Değişkenleri

**Bağımsız Değişkenler:** Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmeler.

**Bağımlı Değişkenler:** Kriz öncesi kriz yönetim çalışmaları kapsamında; “Kriz rehberi”, “kriz yönetim ekibi”, “bilimsel çevre analizi”, “kriz hazırlık eğitimi”, “strateji ve taktik geliştirme”, “acil bilgi merkezi”, “krize karşı erken uyarı sistemi”, “çalışanlara kriz yönetimi ile ilgili temel bilgilerin verilmesi”, “Çalışanların krizlere karşı psikolojik olarak uyarılması”, “çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması” olarak sayılabilir.

Kriz anında kriz yönetim çalışmaları kapsamında; “yönetim tarzında değişiklik”, “krizin tüm gelişmelerini kaydetme ve sürece göre davranma”, “moral desteği ve motivasyon”, “işten çıkarma”, “örgüt içi etkin iletişim”, “ücretsiz izin verme” ve “ücretli izin”, “yeni pazar araştırması (ihracat)” maddeleri sayılabilir.

Kriz sonrası kriz yönetim çalışmaları kapsamında ise; “kriz sonrası durum analizi”, “yeniden yapılanma”, “maliyetlerin gözden geçirilmesi ve düşürülmesi”, “faaliyet ölçeği geliştirme”, “küçülme”, “insan kaynakları niteliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak” olarak belirtilebilir.

Sonuç ve analiz kısmı kapsamında ise; “iş gücü verimliliğinin artması”, “sermaye verimliliğini artırmak”, “ihracatın öğrenilip geliştirilmesi ve dış pazara açılma”, “rakipler krizden olumsuz etkilendiği için iç pazar payının artışı”, “kriz nedeniyle planlanan yatırımları düşük maliyetle ve uygun koşullarla gerçekleştirme”, “karlılığın artması”, “yarar-fırsat sağlanamaması ve zarar” olarak belirtilebilir.

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetimi kapsamında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası çalışmalarının yapılıp yapılmadığı, yapılıyorsa bu çalışmaların düzeyinin ne olduğuna yönelik varsayımlar test edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada test edilen hipotezler “kabul” ve “red” bağlamında alternatif hipotezlerdir. Bu bağlamda araştırmanın amacı çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:



**H1:** Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetimi kapsamında kriz öncesi çalışmaların yapılması,

**H2:** Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetimi kapsamında kriz anı kriz yönetim çalışmalarının yapılması,

**H3:** Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerde kriz yönetimi kapsamında kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarının yapıldığıdır.

### **3.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular:**

Araştırma kapsamındaki çalışanların demografik bilgileri kapsamında cinsiyetler ile ilgili bulgulara bakıldığında; %64,5'inin erkek, %35,5'inin ise kadın olduğu belirlenmiştir. Araştırmada çalışanların medeni durumlarına bakıldığında; % 68,2 gibi önemli bir çoğunluğunun evli olduğu, % 31,8'sinin bekâr olduğu saptanmıştır. Çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde ise; % 48,8 gibi önemli bir oranının 34-41 yaş aralığındadır. Bunu % 26,4 ile 42-49 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. 26- 33 yaş grubunun % 19,1'lik kısmı oluşturduğu, 50 ve üstü yaş grubunun ise %7,3 ve 18- 25 yaş grubunun ise % 5'lik kısmı oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan şirket çalışanlarının % 36,8 gibi büyük bir oranının lisans mezunu olduğu bulgulanmıştır. Bunu % 35 ile lise ve % 20,5 ile ön lisans izlemektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmeleri tanımlama kapsamında işletmelerin faaliyet süreleri incelendiğinde; % 52,7'sinin 16-26 yıl arası, % 25,0'inin 27-37 yıl arası, %12,3'ünün 5-15 yıl arası ve % 8,6'sının 38-49 ve %1,4' ünün 50 ve üstü bir süredir faaliyetlerini sürdürdükleri tespit edilmiştir.

Anket sorusu yöneltilen işletmelerin faaliyet alanları; metal sanayi, otomotiv yedek parça, ambalaj, plastik ve teneke ürün imalatı, gıda ürünleri imalatı, makine ve ekipmanları imalatı, römork ve yarı römork imalatı, tarım makinaları ve ürünleri imalatı, kimyasal ürün imalatı yanı sıra kimyasal ürün ve mobilya sektörleri imalatıdır.

Şirket çalışanlarının işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında; % 51,4' ünün 6-10 yıl, % 21,8'inin 11-15 yıl arası ve % 16,4'ünün ise 0-5 yıl arasında

çalıştıkları belirlenmiştir. %10,5'inin ise 16 yıl ve üstü süredir çalıştıkları bulgulanmıştır.

Faaliyet alanları; % 13,6 'lık kısmı makina imalatı, %13,2'lik kısmı gıda imalatı, %12,7'lik kısmı römork ve yarı römork imalatı , %10,0'lık kısmı metal ürün imalatı ve %6,4' ü de plastik ürün imalatında yer almaktadır. % 44.1' lik kısmı ise diğer sektörler oluşturmaktadır.

Tablo 3: *Kriz Öncesi Yönetim Çalışmaları*

	N	Mean	Std. Deviation
Kriz rehberi	220	1,2727	,48557
Kriz yönetim ekibi	220	1,0455	,24870
Kriz hazırlık eğitimi	220	1,0182	,13391
Bilimsel çevre analizi	220	1,5955	,51015
Strateji ve taktik geliştirme	220	1,4818	,51872
Acil bilgi merkezi	220	1,1091	,32675
Krize karşı erken uyarı sistemi	220	1,1500	,42764
Çalışanlara kriz yönetimi ile ilgili temel bilgilerin verilmesi	220	1,1455	,37833
Çalışanlara krize karşı psikolojik olarak uyarılması	220	2,0591	,40675
Çalışanların iş güvenliği için uyarılması	220	2,3682	,49277
Valid N (listwise)	220		

Tablo 3'de "Kriz öncesi kriz yönetim çalışması" ile ilgili bulgular sunulmuştur. Bu bulgulara bakıldığında, işletmelerin kendilerine yönlendirilen on adet "kriz öncesi yönetim çalışmalarından" sadece dördünü ağırlıklı olarak işletmelerinde kullandıkları ifade edilebilir. Bunlar; "çalışanlara iş güvenliği konusunda gerekli uyarıların yapılması" (2,36), "çalışanların krize karşı psikolojik olarak uyarılması" (2,05), "bilimsel çevre analizi" (1,59), "strateji ve taktik geliştirme" (1,48) olarak sıralanabilir. Bu sonuç, Soysal, Karasoy ve Alıcı'nın (2009) Kahramanmaraş'ta 45 işletme üzerinden gerçekleştirilmiş olan araştırmanın bulgularını da destekler niteliktedir. Bu sonuca göre işletmelerin; kriz rehberi, krize hazırlık eğitimi, acil bilgi merkezi, krize karşı erken uyarı sistemi, krizle ilgili temel bilgilerin verilmesi gibi

kalıcı nitelikte olan çalışmalardan ziyade krizin çalışanlar üzerinde oluşturabileceği çalışmalara yoğunlaştıkları söylenebilir. İşletmelerden anket dışı edinilen bilgiler doğrultusunda kriz için kurulmuş bir kriz yönetim ekibinin olmadığını ve işletmenin üst düzey yöneticilerinin krizle ilgili az çok öngörülerinin olmasıyla ilgili olarak kriz öncesi süreçte çok fazla çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Tablo 4: *Kriz Anı Yönetim Çalışmaları*

	N	Mean	Std. Deviation
Yönetim tarzında değişiklik	220	2,1045	,49929
Moral desteği motivasyonu	220	2,3045	,55144
Krizin tüm gelişmelerini kaydetme sürece göre davranma	220	2,3545	,66327
Örgüt içi etkin iletişim	220	2,2409	,79448
Yeni pazar araştırması	220	2,2909	,60206
İşten çıkarma	220	2,0000	,68246
Ücretsiz izin verme	220	2,0545	,73200
Ücretli izin	220	1,6136	,90195
Valid N (listwise)	220		

Tablo 4’de araştırma kapsamındaki işletmelerin “kriz anı yönetim çalışması” ile ilgili sonuçlar sunulmuştur. Bu bulgular incelendiğinde, işletmelerin kriz anı yönetim çalışması ile ilgili toplam sekiz soru mevcut olup “kriz yönetim çalışmasından” yedisinin işletmelerinde uyguladıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalar; “krizin tüm gelişmelerini kaydetme sürecine göre davranma” (2,35), “moral desteği motivasyonu” (2,30), “yeni pazar araştırması” (2,29), “örgüt içi etkin iletişim” (2,24), “yönetim tarzında değişiklik” (2,10), “ücretsiz izin verme” (2,05), “işten çıkarma” (2,00) olarak sıralanmaktadır.

Tablo 5: *Kriz Sonrası Yönetim Çalışmaları*

	N	Mean	Std. Deviation
Kriz sonrası durum analizi	220	1,3591	,65037
Faaliyet ölçeği geliştirme	220	1,3273	,59846

Yeniden yapılanma	220	1,2591	,44941
Küçülme	220	2,5727	,55656
Maliyetlerin gözden geçirilmesi ve düşürülmesi	220	2,2818	,52572
İnsan kaynakları niteliğini geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak	220	1,6773	,58943
Valid N (listwise)	220		

Tablo 5’de araştırma kapsamındaki işletmelerin “kriz sonrası yönetim çalışması” ile ilgili bulgular sunulmuştur. Bu bulgular incelendiğinde, işletmelerin “kriz sonrası yönetim çalışmaları” ile ilgili toplam altı kriz yönetim çalışmasından ikisinin işletmelerinde uyguladıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalar; “küçülme” (2,57), “maliyetlerin gözden geçirilmesi ve düşürülmesidir” (2,28).

Tablo 6: *Sonuç ve Analiz*

	N	Mean	Std. Deviation
İşgücü verimliliğinin artması	220	2,7455	,44694
İhracatı öğrenip dış pazara açılmak	220	2,3273	,59078
Sermaye verimliliğini artırmak	220	2,9000	,31550
Rakipler krizden olumsuz etkilendiği için iç pazar payının artışı	220	2,7091	,47486
Karlılığın artışı	220	2,4045	,61561
Kriz nedeniyle planlanan yatırımların uygun koşullarda gerçekleştirilmesi	220	1,9818	,41615
Hiçbir yarar ve fırsat sağlanamaması, zarar edilmesi	220	1,5000	,56939
Valid N (listwise)	220		

Tablo 6’ da araştırma kapsamındaki işletmelerin sonuç ve analiz kısmı çalışması sonuçları sunulmuştur. Bu sonuçlar incelendiğinde, işletmelerin kriz yönetim çalışmasından beş tanesini işletmelerinde uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Bu uygulamalar; “Sermaye verimliliğini artırmak” (2,90), “işgücü verimliliğinin artması” (2,75), “rakipler krizden olumsuz etkilendiği için iç pazar payının artışı” (2,70), “karlılığı artışı” (2,40), “ihracatı öğrenip dış pazara açılmak” (2,32) olarak sıralanabilir.

## **4.Tartışma**

### **4.1. Birinci Hipoteze İlişkin Bulgular**

Tablo 3'den elde edilen bulgular neticesinde işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı çevreden kriz için zamanında, doğru ve hızlı bilgi almakta zorlandıkları ve bu konuda gerekli bilgi alma sistemlerini etkin olarak kurmadıkları söylenebilir. Araştırma kapsamındaki işletmeler, kriz öncesi kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yapmamaktadırlar. Buna göre işletmelerin kriz öncesi kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H1) red edilmiş olacaktır

### **4.2. İkinci Hipoteze İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamındaki Tablo 2' den elde edilen bulgular neticesinde işletmelerin yönetim tarzında değişiklik yapmaya sıcak baktıkları, büyük kısmının aile işletmesi niteliğinde olması, radikal değişiklikler yapma konusunda yeterli cesareti yakalamaya başladıkları, yeniliklere karşı daha açık olduğunu görmek mümkündür. Araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz anında kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yaptıkları söylenebilir. Buna göre, işletmelerin kriz anında kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H2) kabul edilmiş olacaktır.

### **4.3. Üçüncü Hipoteze İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bir kısmının kriz sonrası durum analizi yapmaması ve yeniden yapılanma kararına olumsuz bakmaları neticesiyle krizin getirdiği olumsuzlukları kontrol altına almak olanaksız hale gelmektedir. Ayrıca olası fırsatları değerlendirme fırsatlarını kısmen kaçırmış olan işletmelerin yeniden yapılanma çalışmalarına da gereken önemi vermedikleri için krizin denetim altına alınmak istenmesi ve krizin derinleşme riskini ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır.

Küçülme çalışması da işletmelerde dikkate alınan bir diğer kriz yönetim çalışmasıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin 133 tanesi küçülme çalışmasını gerçekleştirmişlerdir. İşletmeler küçülme ile çalışanların bir bölümünü geçici veya sürekli olarak işten çıkartarak maliyet tasarrufu sağlamak ve üretkenliği arttırmak gibi amaçlar gütmektedir (Şenturan, 2005).

Sonuç olarak araştırma kapsamındaki işletmelerde kriz sonrası kriz yönetim çalışmalarını tam anlamıyla yapmadıklarını söyleyebiliriz. Buna göre, işletmelerin kriz sonrasında kriz yönetim çalışması yaptığı yönündeki hipotez (H3) red edilmiş olacaktır.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

2008 krizi ile tüm dünyada kredilerin daralması ve reel kesimin yaşamış olduğu kaynak sıkıntısı ile büyük belirsizlikler olmuştur. Krizden etkilenen ülkelerin çoğunluğu ihracata dayalı olarak büyüyen ülkelerdir. Bunun başlıca nedeni ise 2008 krizinin küresel bir kriz olmasıdır.

Krizin getirmiş olduğu birçok olumsuzluğun yanı sıra, yönetim alanında yaşanan problemler de krizden etkilenme derecesini negatif yönde artırmaktadır. Krizin fırsata çevrilebilmesi ve olası zararlardan en az şekilde etkilenmenin en önemli yollarından olan kriz yönetim çalışmalarına gereken önemin verilmesi adına çalışmamız kapsamında Konya Organize Sanayi Bölgesindeki 220 firmaya yapılan “kriz öncesi”, “kriz anı”, “kriz sonrası”, “sonuç ve analiz” kısmından oluşan ankette Konya Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik kriz yönetim çalışmaları ile ilgili birçok bilgiye ulaşılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgilere göre, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki işletmelerin krize bakış açıları ve krizi yönetme şekilleri şöyle özetlenebilir; yurtiçinde yaşanan Pazar daralması sonucunda satışların gerçekleşemeyeceği düşüncesi ile ihracata yönelmeleri ve dış Pazara açılma eğilimlerinin yanı sıra, üretimi olabildiğince kısarak, işçilere verilen moral ve motivasyonun da etkisi iş verimliliğini artırmıştır. Bunun yanı sıra kriz dönemlerinde işçi çıkarma eğilimi içinde olmaları da krize bakış açıları ve krizi yönetme şekilleri arasında yer almaktadır. Araştırma sonucuna göre kriz yönetim çalışmaları yanı sıra kriz anı yönetim çalışmalarının da yapıldığı sonucuna varılmıştır. Kriz anında yapılan yönetim çalışmalarının yanı sıra kriz öncesinde plan-

lanmış resmi veya gayri resmi bir kriz politikası kriz sürecinin daha kolay işleminde ve işletmenin zararlarının azalmasında etkili olacaktır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kriz öncesi toplam on yönetim çalışmaları dördünün uygulanmış olması araştırmada yer alan şirketlerin kriz yönetim çalışmalarını önemli oranda yapmadıklarını göstermektedir. İşletmeler kriz anı yönetim çalışmalarını büyük oranda yaptıklarını ifade etmişlerdir. Fakat kriz anı yönetim çalışmalarında kriz ile karşılaşıldığında işten çıkarma politikasının yüksek oranda uygulanması dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra kriz anında örgüt içi etkin iletişimin yüksek derecede uygulanabilir olması da oluşabilecek korku ve paniğe karşı çalışanları psikolojik ve duygusal olarak desteklemektedir. Araştırma kapsamında rastlanan diğer bir bulgu ise kriz sonrası yönetim çalışmalarında yer alan toplam altı maddenin yalnızca ikisinin uygulandığıdır. Son olarak, analiz ve sonuç kısmında iş verimliliği ve sermaye verimliliğinin yüksek olmasının altında yatan en önemli nedenlerden biri olarak motivasyonun yüksek olması çıkmıştır. Bunun sonucu olarak işçilerin işini kaybetme korkusu neticesinde işe daha sıkı sarılmalarını da görmek mümkündür. Kriz anında işten çıkarılma sonucunda iş bulmanın zorluğu kaçınılmazdır. Bunun için bir işe sahip olan kişinin işini kaybetmemek adına daha verimli çalıştığı görülmektedir.

Tüm bunların sonucu olarak, Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren araştırmaya katılan işletmelerin farklı alanlarında hizmet veren katılımcılarının vermiş olduğu cevaplarından elde edilen bilgiler doğrultusunda, kriz öncesi yönetim çalışmasının yapılmadığı ve sadece kriz anında yönetim çalışmasının yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun en büyük nedeni ise Konya Organize Sanayi Bölgesinde var olan işletmelerin çoğunlukla aile şirketi olmaları ve yönetimde tek kişiye olan güvenin söz konusu olmasıdır. Kurumsallaşmak için adımlar atan işletmelerin çabaları daha bilimsel temelli ve bilinçli olmalıdır.

Bu bağlamda Konya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan işletmelerin kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası yönetim çalışmalarının yapılması ve olası

bir krizden en az hasarla ayrılabilmesi ve kriz sürecini en iyi şekilde yönetmesi ve takip edilmesi adına ve beraberinde kurumsallaşmaya da etkisinin olacağı düşünülen birkaç öneri sunmak mümkündür. Bu önerileri şöyle sıralayabiliriz:

-Kriz anında işçi çıkararak günün kurtarılma istenmesi neticesinde, örgütün imajının, kültürünün, çalışanların örgüte güveninin sarsılması ve yaratıcılığının olumsuz yönde etkilenmesi açısından işçi çıkarma politikasının ilk başta uygulanmaması gerekir.

-Krizden önce ve kriz anında her zaman için çevreyi iyi tanıyacak, kendine uygun olan bilgi ve verileri toplayacak ve onlardan kendine yeni fırsatlar sağlayacak bilgi ve donanıma sahip ve bunları yönetebilecek bir ekip kurulmalıdır.

-Kurulacak olan bu ekibe gerektiğinde hızlı karar alma ve uygulama yetkisi verilmelidir.

-Kriz yönetim ekibinde yer alan kişilerin işletme bünyesinde bulunan birimlerle sürekli iletişim halinde olması ve gerekirse grup çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekir. Böylece örgüt içi etkin iletişim artırılarak örgütün yapısı olası bir krizde, krizle uyumlu hale getirilmelidir.

-Yeniliklere karşı her zaman açık olunmasının yanı sıra, maliyetleri azaltmak, üretimi daha etkin ve verimli hale getirmek, kaliteyi artırmak adına çalışmalara devam edilmelidir.

-İnsan kaynakları ve halkla ilişkilerin faaliyet alanları artırılmalıdır.

-Olası bir kriz olmadan önce iç ve dış iletişime verilen önem artırılmalıdır. Bunun nedeni ise, kurulan etkin iletişim sayesinde güven kazanmak ve kriz anında olası talep daralmasından kaynaklı olarak pazar arayışında zorlanmamak, bazen müşteri arayışı içinde olmamak ve kriz sonrası olumsuz tepkilerin en aza indirilmesi olarak sıralanabilir.



## Kaynakça

- Danacı, M. C., & Ulusoy, O. ( 2010). *En son yaşanan küresel finansal krizin Türkiye ekonomisine etkilerinin işletmeler bazında değerlendirilmesi ve bir örnek olay*. Malatya: Uluslararası Turgut Özal Siyaset ve Ekonomi Kongresi, İnönü Üniversitesi,.
- Deniz, M., & Sağlam, &. M. (2007). Kriz dönemlerinde işletme stratejileri ve Malatya organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 156.
- Eğilmez, M. (2009). *Küresel finans krizi: piyasa sisteminin eleştirisi*. İstanbul : Remzi Kitapevi.
- Evliyaoğlu, T. (2010). *2008 krizi sonrası yeniden yapılanan dünya ekonomisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göçer, İ. (2013). Küresel Ekonomik Krizin Etkileri: Panel Veri Analizi. <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c16s29/makale/163-188.pdf>,170, 10.12.2018.
- Gümüş, F., & Levent, A. (2014). 2008 küresel finans krizinin sektörel bazda şirket mali tablolarına etkilerinin analizi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 41.
- IMF, W. E., World Economic Outlook, O. 2., & World Economic Outlook. (2008).
- Kalaycı, İ. (2010). *Finansal kriz yazıları "halil seyidoğluna armağan"*. Ankara: Nobel Yayınevi .
- Konya Ticaret Odası. (2015). <http://www.kto.org.tr/dis-ticaret-450s.htm>.(05.03.2018)
- Pekcan, B. (2010, Haziran ). *Otomotiv sektöründe kriz yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Soysal, A., Karasoy, H., & Alıcı, S. (2009). K.Maraş'ta tekstil sektöründeki kobi'lerde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:21,438.
- Sungur, O. (2015, Ocak-Aralık). *2000 sonrası Türkiye ekonomisi: büyüme,enflasyon, işsizlik, borçlanma ve dış ticarete gelişmeler*. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/210826>, 11.10.2018.
- Şenturan, Ş. (2005). *İşletmelerde küçülme politikalarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkileri*. KAMU-İŞ.

- Yıldırım, S. (2010). 2008 yılı küresel ekonomi krizinin dünya ve Türkiye ekonomisine etkileri. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 47-55.
- Yurdakul, H. (2015). 2008 küresel ekonomik krizi ve Türkiye'ye etkisi. *Sahipkiran Akademi Yazıları*. <http://sahipkiran.org/2015/01/12/kuresel-ekonomik-kriz/>, 15.10.2018.