



Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.

CRISIS MANAGEMENT AND RECOMMENDATIONS IN THE WOODWORKING SECTOR

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118683

Mehmet Colak¹, Tahsin Cetin²

¹Mugla Sitki Kocman University. cmehmet@mu.edu.tr

²Mugla Sitki Kocman University. tahsincetin@mu.edu.tr

ABSTRACT

In today's world, the survival of the enterprises is becoming more and more difficult in the face of the escalating and changing competition. In the modern-day competitive environment, fast changes in the environmental factors cause the enterprises to face with situations that can be described as crisis. Whatever the scale of the crisis is, the enterprises of all sizes are expected to be affected but the dimensions of these effects can be different. In this respect, institutional practices aimed at the employees prior to the crisis in order to reduce the negative impacts of the crises threatening the aims and existence of the enterprise may minimise the impacts of the crisis. Economic and sectoral crises have numerous negative impacts on the small enterprises. Owners and/or managers of the small enterprises who are obliged to take the responsibility of making decisions at times of crises due to the very nature of these enterprises should have a perspective of strategic thinking and should be able to make an accurate analysis of the internal and external environments in order to overcome the crisis with minimal loss and damage. To this end, in this study, surveys were applied to 96 woodworking enterprises that were operating as SMEs in a variety of cities of Turkey and were selected via simple random sampling though personal and face-to-face interviews with the executives of the enterprises and the obtained data were analyzed through SPSS package program. The present study reveals that the enterprises operating in the woodworking sector take precautions against the crises following the crises instead of during the crises. The strategies used by the enterprises at times of crisis in order to turn the crisis into an opportunity were mainly advertisements and discounts while, following the crisis, they changed their strategies and decided to continue discounts and adopted incentives. It is understood that the enterprises do not have precaution packages for crisis periods but they develop precautions following the crisis. It is seen that the enterprises in question have taken precautions for improving the quality of the innovative products and increasing the labour productivity as well as for reducing the costs in such periods.

Keywords : SME, woodworking, crisis, crisis management, production.

JEL Codes: D20, J0, O15.

AĞAÇIŞLERİ SEKTÖRÜNDE KRİZ YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

ÖZET

Günümüzde giderek şiddetlenen ve boyutları değişen rekabet karşısında işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri giderek güçleşmektedir. Günümüz rekabet ortamında çevresel faktörlerde yaşanan hızlı dönüşümler, işletmelerin kriz olarak nitelendirilebilecek durumlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Krizlerden ölçeği ne olursa olsun her büyüklükteki işletmenin etkilenmesi beklenmekle birlikte, bu etkilerin boyutları farklı olabilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak için kriz öncesinde çalışanlara yönelik kurumsal uygulamaların yapılması krizin etkilerini azaltabilecektir. Ekonomik ve sektörel krizlerin küçük işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Yapıları gereği küçük işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde karar sorumluluğunu üstüne almak durumunda olan küçük işletme sahipleri ve/veya yöneticileri stratejik düşünce perspektifine sahip olmalı ve krizden en az zararla çıkabilmek için iç ve dış çevresinin analizini doğru biçimde yapabilmelidirler. Bu amaçla anket yöntemiyle elde edilen veriler; işletme sorumlularıyla birebir ve yüz yüze görüşülerek; basit tesadüfi yöntemle seçilmiş Türkiye'nin çeşitli illerinde faaliyette bulunan 96 adet KOBİ niteliğindeki Ağaçışleri işletmelerine uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Yapılan bu çalışmayla, Ağaçışleri sektöründe faaliyette bulunan işletmeler kriz dönemlerinde krize karşı önlem almazken krizden sonra işletmeler krize karşı önlem almaktadır. İşletmelerin kriz dönemlerinde krizi fırsata çevirmek için kullandıkları stratejiler reklam ve indirim ağırlıklıyken krizden sonra stratejide değişikliğe gidilmiş, stratejik uygulamalar olarak indirimlere devam kararı ve teşvik yolu benimsenmiştir. Kriz dönemlerinde işletmelerin krize karşı önlem paketinin olmadığı fakat kriz sonrasında önlem paketinin oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu işletmelerin bu süreçte maliyetlerin düşürülmesine yönelik önlemler yanında, yenilikçi ürün kalitesini yükseltmeye ve işgücü verimliliğini artırmaya yönelik önlemler de aldığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, ağaçışleri, kriz, kriz yönetimi, üretim.

JEL Kodları: D20, J0, O15.

1. GİRİŞ

Çevredeki belirsizlik ve değişiklik durumu, işletmeleri sürekli olarak beklenmedik tehlike veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlı kalmaktadır. İster tehlike olsun, ister fırsat olsun beklenmeyen ve önceden sezilmeyen olaylar, örgütleri plansız değişmeye zorlamakta ve hatta krize sevk edebilmektedir (Anonim 1, 2016).

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin artmasına yol açmıştır. İşletmeler, giderek küreselleşen pazarlarda yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu bağlamda küresel rekabet ortamı; krizlerin ve krizleri tetikleyebilecek her türlü sorunsalın ortaya çıkmasını sağlayacak etkenlerle doludur (Zerenler ve İraz, 2006).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Kaynağı ne olursa olsun, krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit eden unsurlar içerir. Bu tehdit edici unsurlar, işletmelerde bazı değişimleri zorunlu hale getirir. Bu değişimleri başarı ile gerçekleştirenler krizin olumsuz etkilerinden korunabilirler. Ancak, tüm işletmelerin bu değişimleri başarı ile gerçekleştirmesi de pek çok nedenle mümkün olmamaktadır. Yapılan işin niteliği, kullanılan teknoloji, sermaye yetersizliği, yönetim kadrosunun tecrübesizliği veya yeni pazarlara girme ihtimalinin bulunmaması işletmeleri zor durumda bırakmaktadır (Özdevecioğlu, 2002).

Krizin üzerinde durulması gereken en önemli boyutlarından biri de, istihdamda yol açtığı gerilemedir. Üretim ve kapasite kullanım oranlarındaki gerilemenin sonucu olarak istihdam da gerilemiştir. Ancak krizin başlamasıyla birlikte istihdamdaki azalma oranları öncelikle üretimdeki azalma oranlarının gerisinde seyretmiştir. Üretimdeki gerilemenin devam etmesiyle istihdamdaki gerileme artmıştır (Uzay, 2012).

İşletme yöneticilerinin müşterilerden veya rakiplerden gelecek olan talepleri veya tepkileri dikkate almayan davranışları da krizin etkisini artırıcı bir faktördür. Yöneticilerinin yetersiz çevre analizleri işletmede stratejik açıklık oluşturacaktır. Bu açıklık, işletmelerin krizle karşılaşma ihtimalini artırır. İşletme yöneticilerinin veya sahiplerinin çevresel değişimleri izleyememesi, küresel gelişmelere ayak uyduramaması, ülkenin ekonomik durumunu iyi analiz edememesi, kısaca, yöneticilerin yönetsel açıdan yetersizliği de yine krizin olumsuz etkilerini artırıcı etki yaratacaktır (Özdevecioğlu, 2002).

İşletme yönetimi açısından krizin genel kabul görececek bir tanımını yapmak oldukça zordur. İşletme yönetimi literatüründe endişe, stres, felaket, panik gibi farklı kavramların kriz yerine kullanılması, krizle ilgili kapsamlı bir tanım yapılmasını daha da zorlaştırmaktadır. Bu kavramlardan hareketle, krizin çok geniş bir kullanım alanı olduğunu söylemek mümkündür. Kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur (Küçük ve Bayuk, 2007).

Kriz yönetimi tarzı denilince işletmenin kriz dönemlerinde uygulayacağı yönetim ilke ve teknikler değil, olağan dönemlerde bile kriz varmış şeklinde gerçekleştirilen yönetim pratikleri söz konusudur. Bu tür bir yönetim yaklaşımına sahip olan küçük işletme yöneticileri genellikle çok meşgul görünmektedirler. Fakat faaliyetleri sonucunda elde ettikleri sonuçlar çoğu zaman tatmin edici olmamaktadır. Bu tip yöneticiler karşı karşıya kaldıkları her probleme geçici çözümler üretmeye çalışmaktadırlar (Anonim 2, 2016).

Küçük işletmelerde karar alma sürecinin en etkili kişisi genellikle işletme yöneticisi olmaktadır. İşletme yöneticisi iyi bir gözlemci ve yetenekli bir girişimci değilse vereceği kararların yerinde olmaması ihtimali yüksek olmaktadır. Birçok küçük işletmede işletmenin sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir ve hemen hemen bütün yetki ve sorumlulukları kendisinde toplamış olmaktadır. Bu yüzden işletme üzerindeki otoritesinin azalmaması pahasına işletmesinin büyümesini veya daha kârlı olmasını engelleyebilmektedir. Kriz dönemlerinde hemen hemen bütün amaçlar ve öncelikler yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin tecrübeleri, teknik ve idari bilgisi gibi özellikleri işletmenin bu tür sorunları aşabilmesi açısından çok önemli olmaktadır (Thevrajah, 2015).

Kriz dönemleri için bir plan yapılması sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Bu durumda işletmelerin yapacakları kriz öncesinde çalışanlarının kurumları ile ilgili düşüncelerini iyileştirmeye yönelik olarak yapacakları davranışlardır (Küçük ve Bayuk, 2007).

3. VERİ VE YÖNTEM

KOBİ'lerin finansman, üretim ve teknoloji sorunlarına yönelik bugüne kadar birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın önceki çalışmalardan farkı ise belli bir yöreyi ve belli bir endüstriyi kapsamakla birlikte kriz sonrası süreci ele almasıdır. Bu amaçla KOBİ'lerin teknoloji ve finansman sorunları genel anlamda el ele alındıktan sonra uygun büyüklükte örnek hacmine dayalı olarak yöre orman işletmelerinin finansman, üretim ve teknoloji sorunları araştırılmış ve ortaya konulmuştur (Demir ve Sütçü, 2002).

Ağaççileri sektörü bugün 214 ülkeye 1,9 milyar dolar ihracat yapan, 2001'den buyana sürekli artan ihracat değeri ile dış ticaret açığı vermeyen sayılı sanayi sektörlerinden birisi olmuştur. Sektör, 2023 yılı için 25 milyar dolar üretim ve 10 milyar dolar ihracat beklentisi ile dünyanın ilk 10, Avrupa'nın ise ilk 5 büyük mobilya üreticileri arasına girmeyi hedeflemektedir. Mobilya sektöründe istihdamın en yoğun olduğu ilk 10 il sırasıyla İstanbul, Bursa, Kayseri, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Düzce, Sakarya ve Mersin olarak sıralanırken, istihdamın en düşük olduğu iller sırasıyla Ardahan, Bayburt, Tunceli, Gümüşhane, Ağrı, Hakkâri, Edirne, Iğdır, Kilis ve Van'dır (Anonim 3, 2015).

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket Ağaççileri sektöründeki işletme sorumlularıyla birebir ve yüz yüze görüşülerek; basit tesadüfi yöntemle seçilmiş Türkiye'nin çeşitli illerinde bulunan 96 adet KOBİ niteliğindeki işletmeye uygulanmış elde edilen veriler bağımsız örneklem t testiyle analiz edilmiştir.

Bağımsız örneklem t testi; birbirinden bağımsız 2 grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırarak ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95 , %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural, 2006). Bu analiz için verinin en azından aralık seviyesinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Burada karşılaştırılan iki grubun normal dağılım sergileyen iki farklı evrenden tesadüfi olarak seçilmiş olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olması (bir gruba ait ölçümlerin diğer gruba ait ölçümleri etkilememiş olması varsayımı) gerekmektedir. Her iki grubun varyansların eşit olma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, varyansların eşit olmaması durumuna göre farklı t değerleri hesaplanmaktadır. Bu test, grup ortalamaları için uygulanabileceği gibi gruplar arası oranların karşılaştırılması için de uygulanabilmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010). Elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1'e göre, %4,2'si ithalat, %22,9'u ihracat, %25'i ithalat ve ihracat, %47,9'u diğer yönlü faaliyette olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin %26'sı 0-2, %34,4'ü 3-4, %17,7'si 5-6, %15,6'sı 7-10, %6,3'ü de 11 ve üzeri usta çalıştırmaktadır. %65,3'ü 0-2, %21,1'i 3-4, %10,5'i 5-6, %3,2'i 7-10 arasında yönetici çalıştırmaktadır. İşletmeler kurulurken %46,9'u kredi aldığını, %53,1'i kredi almadığını; %65,6'sı krize karşı bir önlem aldığını %34,4'ü önlem almadığını görülmektedir. Krize karşı işletmelerin %50'si önlem paketine sahipken, %50'si sahip olmadığını; kriz yönetim ekibine sahip olanların oranı ise %30,2'dir. İşletmelerin %70,8'inde ek çalışma (mesai) yaptığını, %72'si işyerine eleman alırken meslek belgesi olanları tercih ettiğini belirtmiştir. Oluşan kriz ortamını fırsat olarak görenlerin oranı ise %57,3'dür. %97'si pazardaki ve rakiplerdeki değişimleri takip etmekte, %66'sı da iç durum analizi yaptığını, %53,1'i kaliteli ve nitelikli iş gücünü tercih ettiğini, %61,5'de ürün stoku oluşturmaktadır. %95,8 müşteri memnuniyetin önemli olduğu, %82,1ürünlerine garanti verdiği, %58,5'i işletmelerini kendi sermayeleri ile kurduğunu, %59,4'ü rekabet olmasının kendileri için kriz tehdidi olmadığını, %52,1'inin yatırımlarını elde ettiği kara göre yaptığı, %47,9'u gereksinime göre yatırım yaptığını söylemişlerdir. İşletmeler personeline ödediği ücreti belirleme metodu olarak; %38,5'i çalışma performansına, %32,3'ü asgari ücrete, %14,6'sı sözleşmeye, %6,3'ü üretilen parça sayısına göre yapmaktadırlar. İşletme faaliyet performansı olarak %26'sı iyi olduğunu, %47,9'u fena değil, %21,9'u kötü %4,2'si ise çok iyi olduğunu belirtmiştir.

Tablo 1: İşletmelerin Kriz Durum Değerlendirme Analizi

Ölçek Değişkenleri	Frekans (f)	Yüzde (%)	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Mesleki faaliyet yönünüzü belirtiniz?				
İthalat	4	4,1	4,2	4,2
İhracat	22	22,7	22,9	27,1
İthalat ve ihracat	24	24,7	25,0	52,1
Diğer	46	47,4	47,9	100,0
Toplam	96	99,0	100,0	
Mesleki faaliyet dalınızı veya dallarınızı belirtiniz?				
Yatak odası	2	2,1	2,1	2,1
Genç odası	3	3,1	3,1	5,2
Mutfak	9	9,3	9,4	14,6
Banyo	2	2,1	2,1	16,7
Diğer	11	11,3	11,5	28,1
Mutfak-banyo-diğer	8	8,2	8,3	36,5
Yatak odası-genç odası-mutfak	12	12,4	12,5	49,0
Yatak odası-genç odası- diğer	3	3,1	3,1	52,1
Mutfak-banyo	4	4,1	4,2	56,3
Mutfak-diğer	3	3,1	3,1	59,4
Yatak odası-genç odası-mutfak-banyo	6	6,2	6,3	65,6
Yatak odası-genç odası-mutfak-banyo-diğer	14	14,4	14,6	80,2
Yatak odası-genç odası	6	6,2	6,3	86,5
Yatak odası-genç odası-mutfak-diğer	4	4,1	4,2	90,6
Genç odası-mutfak-diğer	3	3,1	3,1	93,8
Yatak odası-genç odası-banyo	2	2,1	2,1	95,8
Yatak odası-mutfak	3	3,1	3,1	99,0
Diğer	1	1,0	1,0	100,0
Çalışan usta sayısını belirtiniz?				
0-2	25	25,8	26,0	26,0
3-4	33	34,0	34,4	60,4
5-6	17	17,5	17,7	78,1
7-10	15	15,5	15,6	93,8
11 ve üstü	6	6,2	6,3	100,0
Çalışan yönetici sayısını belirtiniz?				
0-2	62	63,9	65,3	65,3
3-4	20	20,6	21,1	86,3
5-6	10	10,3	10,5	96,8
7-10	3	3,1	3,2	100,0
İşletmenizi kurarken kredi aldınız mı?				
Evet	45	46,4	46,9	46,9
Hayır	51	52,6	53,1	100,0
Krize karşı aldığınız bir önlem var mı?				
Var	63	64,9	65,6	65,6
Yok	33	34,0	34,4	100,0
Krizi fırsata çevirmek için hangi stratejileri izliyorsunuz belirtiniz?				
Reklam	15	15,5	16,0	16,0
İndirim	19	19,6	20,2	36,2
Teşvik	16	16,5	17,0	53,2
Promosyon	7	7,2	7,4	60,6
Diğer	14	14,4	14,9	75,5
İndirim-promosyon	2	2,1	2,1	77,7

Reklam-promosyon	5	5,2	5,3	83,0
Reklam-indirim	7	7,2	7,4	90,4
İndirim-teşvik	3	3,1	3,2	93,6
Puan kazandırma	3	3,1	3,2	96,8
Kampanya	3	3,1	3,2	100,0
<u>Yaşadığınız ekonomik gelişmeler karşısında ticari ilişkilerinizi geliştirebiliyor musunuz?</u>				
Evet	53	54,6	55,2	55,2
Hayır	43	44,3	44,8	100,0
<u>Krizle karşı bir önlem paketiniz var mı?</u>				
Evet	48	49,5	50,0	50,0
Hayır	48	49,5	50,0	100,0
<u>Krizle karşı bir kriz yönetimi ekibiniz var mı?</u>				
Evet	29	29,9	30,2	30,2
Hayır	67	69,1	69,8	100,0
<u>İşletmenizde ek çalışma süresi (mesai) var mı?</u>				
Var	68	70,1	70,8	70,8
Yok	28	28,9	29,2	100,0
<u>İşyerinize eleman alırken meslek belgesi (kalfalık-ustalık belgesi gibi) arıyor musunuz?</u>				
Evet	69	71,1	71,9	71,9
Hayır	27	27,8	28,1	100,0
<u>Kriz durumlarına tedbir olarak iç durum analizi yapıyor musunuz?</u>				
Evet	64	66,0	66,7	66,7
Hayır	32	33,0	33,3	100,0
<u>Oluşabilecek bir kriz ortamını fırsat olarak görüyor musunuz?</u>				
Evet	55	56,7	57,3	57,3
Hayır	41	42,3	42,7	100,0
<u>Rakiplerinizi ve pazardaki değişimleri izliyor musunuz?</u>				
Evet	93	95,9	96,9	96,9
Hayır	3	3,1	3,1	100,0
<u>Üretiminde hangi işgücü tercih ediyor musunuz?</u>				
Ucuz iş gücü	7	7,2	7,3	7,3
Kaliteli ve nitelikli	51	52,6	53,1	60,4
Her ikisi de	38	39,2	39,6	100,0
<u>Ürün stoğu oluşturuyor musunuz?</u>				
Evet	59	60,8	61,5	61,5
Hayır	37	38,1	38,5	100,0
<u>Müşteri memnuniyet sizin için önemli mi?</u>				
Evet	92	93,8	95,8	95,8
Hayır	4	4,1	4,2	100,0
Toplam	96	97,9	100,0	
<u>Ürünlerinize garanti süresi veriyor musunuz?</u>				
Evet	79	80,4	82,1	82,1
Hayır	17	17,5	17,9	100,0
<u>İşletmenizi kendi sermayenize mi kurdunuz?</u>				
Evet	55	56,7	58,5	58,5
Hayır	39	40,2	41,5	100,0
Toplam	94	96,9	100,0	
<u>Rekabet ortamı sizin için bir kriz tehdidi mi?</u>				
Evet	39	40,2	40,6	40,6
Hayır	57	58,8	59,4	100,0
<u>Yatırımlarınızı neye göre belirliyorsunuz?</u>				
Kar	50	51,5	52,1	52,1
Gereksinim	46	47,4	47,9	100,0

İşletme personelinin maaşındaki değişimi neye göre belirli yosunuz?

Çalışma performansına göre	37	38,1	38,5	38,5
Devletin belirlediği miktara göre	31	32,0	32,3	70,8
Sözleşmeye göre	14	14,4	14,6	85,4
Üretilen miktara göre	6	6,2	6,3	91,7
Çalışma performansına göre-devletin belirlediği miktara göre	8	8,2	8,3	100,0

Son bir yılda işletme performansınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Çok iyi	4	4,1	4,2	4,2
İyi	25	25,8	26,0	30,2
Fena değil	46	47,4	47,9	78,1
Kötü	21	21,6	21,9	100,0
Toplam	96	99,0	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü üzere işletmelerin kriz zamanında ki değişken durum yaşandığını görmek için independent t-Testi uygulanmıştır. Bu testin analiz sonucuna göre; işletmelerin cevaplamış olduğu soruların kriz öncesi ve sonrası arasında anlamlı bir farklılık olduğu kanısına ulaşılmıştır.

Tablo 2: Bağımsız Örneklem t-Testi (Independent t-Testi)

Soru Değişkenleri	t	df	Sig.(2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
S-1	0	94	1	0	0,18987
S-2	0,188	94	0,851	0,16667	0,88475
S-3	5,507	94	,000*	1,4797	0,26857
S-4	2,209	93	0,03*	0,60505	0,27394
S-5	-1,175	93	0,243	-3,125	0,26604
S-6	5,367	91	,000*	1,28333	0,23914
S-7	-6,067	85	,000*	-1,0641	0,17538
S-8	5,067	91	,000*	1,15556	0,22804
S-9	1,47	90	0,145	0,2643	0,17077
S-10	-3,117	84	,003*	-0,8114	0,26034
S-11	0,128	74	0,899	0,04167	0,32613
S-12	3,474	82	,001*	0,76389	0,21988
S-13	-5,996	94	,000*	-2,8125	0,46904
S-14	-1,885	94	0,062	-0,1875	0,09945
S-15	6,858	92	,000*	2,32609	0,33918
S-16	-8,504	91	,000*	-1,3375	0,15727
S-17	-2,172	94	0,032*	-0,375	0,17265
S-18	6,992	92	,000*	1,04982	0,15015
S-19	1,727	94	0,088	0,3125	0,18098
S-20	-4,982	94	,000*	-2,7292	0,54789
S-21	2,098	94	0,039*	0,29167	0,13899
S-22	5,642	92	,000*	3,43207	0,60826
S-23	-9,874	93	,000*	-1,219	0,12345
S-24	-3,705	93	,000*	-0,7571	0,20434
S-25	9,524	92	,000*	1,25181	0,13143
S-26	-4,486	93	,000*	-1,4446	0,32203
S-27	5,372	92	,000*	0,85106	0,15841
S-28	-1,506	94	0,135	-0,1458	0,09682
S-29	5,512	92	,000*	1,53623	0,27872
S-30	3,079	93	,003*	0,28014	0,09099

S-31	2,617	92	0,01*	0,17572	0,06714
S-32	-9,201	94	,000*	-1,0417	0,11322
S-33	-7,768	94	,000*	-1,2083	0,15555
S-34	-0,631	94	0,053	-0,0625	0,09908
S-35	5,585	93	,000*	0,457	0,08183
S-36	6,761	92	,000*	1,95745	0,28953
S-37	-3,024	93	,003*	-0,2806	0,09279
S-38	-3,276	70	,002*	-0,2292	0,06994
S-39	8,849	94	,000*	0,95833	0,10839
S-40	7,197	93	,000*	1,00931	0,14023
S-41	-3,958	94	,000*	-37500	0,09474
S-42	-7,193	94	,000*	-0,5417	0,07533
S-43	-5,614	94	,000*	-1,125	0,20038
S-44	-2,858	93	,005*	-0,2841	0,09942
S-45	-4,695	76	,000*	-0,8917	0,18994

(* değerlerinin yanındaki sayılar $0.05 <$ olduğu için anlamlı bir farklılığı göstermektedir)

Soruların açıklayıcı analizine göre; işletmelerin ürettikleri üründe değişim olduğu görülmektedir. İşletmeler kriz öncesinde banyo mobilyası üretimi yaparken, kriz sonrasında genç odası mobilyası ile mutfak mobilyası üretimi daha da fazlalaşmıştır. İşletmeler kriz öncesinde üniversite mezunu personel sayısını 2-6 arasında değiştirmekteyken, kriz sonrasında 0-4 arasında olmuştur.

İşletmeler kriz öncesinde sigortalı personel sayısı 5-10 arasındayken, kriz sonrasında bu sayı 10-20 arasındadır. Kriz öncesinde sigortasız personel sayısı 20-30 arasındayken kriz sonrasında 10-20 arasındadır. Kriz öncesinde vasıfsız eleman sayısı 10-20 arasında iken kriz sonrasında bu aralık genişlemiş ve 20-30 arasında değişmiştir. Kriz öncesinde işletmelerin ihracat üretimi %20-30 oranında iken kriz sonrasında ihracat üretiminde düşüş olmuş ve bu oran %10-20 arasına gerilemiştir. İşletmelerin kriz öncesinde üretimindeki ithalat oranı %10-20 arasındayken kriz sonrasında gözle görülür bir değişim olmuş ve %50'nin üzerine çıkmaktadır. İşletmeler kriz öncesinde krize karşı önlem almazken kriz sonrasında işletmeler krize karşı önlem almaktadır.

İşletmeler kriz öncesinde asgari ücretle çalışan personel sayısı 20-30 iken kriz sonrasında asgari ücretle çalışan personel sayısı 10-20 kişidir. İşletmeler kriz öncesinde, faaliyette bulunan makine sayısı 41 ve üzeri iken kriz sonrasında faaliyette bulunan makine sayısında azalma olmuş ve 11-20 arasına düşmüştür.

İşletmeler kriz öncesinde 08.00-18.00 saat aralığında personel çalışırken, kriz sonrasında personele biraz daha zaman bırakılarak bu aralık 08.00-17.00 olmuştur. Kriz öncesinde işletmeler ek çalışma süresi koyarken (mesai) kriz sonrasında ek çalışma süresini kaldırmışlardır. Yöneticiler kriz öncesinde personele prim vermezken kriz sonrasında prim vermeye başlamıştır. Kriz öncesinde işletmeler işçi ücretlerini asgari ücrete göre belirlerken kriz sonrasında işletmeler başka birçok sebebe göre işçi ücretlerini belirlediğini göstermektedir..

5. SONUÇ

İşletmeler kriz öncesinde personel alımını ücrete göre belirlerken, kriz sonrasında ihtiyaç durumuna göre personel alımı yoluna gidilmiştir. Kriz öncesinde işletmeler eleman alırken meslek belgesi aramamaktadır, fakat kriz sonrasında eleman alırken işletmeler meslek belgesini istemenin daha doğru olacağını düşünmektedir.

İşletmeler kriz öncesinde ürün satışlarını artırmak adına promosyon ağırlıklı çalışmalar üzerinde dururken, kriz sonrasında çok az bir değişim göstererek reklam ile promosyon ağırlıklı olarak çalışmaktadır. İşletmeler kriz öncesinde de sonrasında da krizi önceden tahmin edebilme kararında yoksundur. Büyük bir değişim gerçekleşmemektedir.

Kriz öncesinde işletmeler krizin onlar için bir tehdit oluşturduğunu düşünürken, kriz sonrasında işletmeler krizi kendi lehine çevirebileceklerini düşündükleri için krizin onlar için bir tehdit unsuru olmadığını düşünmektedirler. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi krizin öncesinde işletmeler krizin bir tehdit oluşturduğunu ve kriz esnasında karar almada zorluklar yaşanabileceğini, bu aşamada sağlıklı bir analiz

yapamayacaklarını bu yüzden de krizin onlar için acil durum çağrısı olduğunu düşünülmektedir fakat kriz sonrasında işletmeler krizle ilgili olarak daha sağlıklı analiz yapmayı, kriz esnasında neler yapabileceklerini ve alınan bu kararların onları kriz noktasında olumlu bir etki yaratması noktasında farklılık göstermektedir.

İşletmeler kriz öncesinde, krizi fırsata çevirmek için kullanılan stratejiler reklam ve indirim ağırlıklıyken kriz sonrasında stratejide değişikliğe gidilmiş strateji olarak indirim ve teşvik yolu benimsenmiştir. Kriz öncesinde işletmelerin krize karşı önlem paketinin olmadığı fakat kriz sonrasında krize karşı önlem paketinin oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Her kriz yönetim ekibi teknik tecrübesi, bilgisi ve kişiliğiyle kriz anında örgüt performansının sürdürülmesini sağlayacak belirli üniteleri yönetecek bir üretim yöneticisine ihtiyaç duyar. Bu yönetici, şirketin üretimini çok iyi bilmeli, üretimin devam edebilmesi için gerekli teknik koşulların ve satın alma anlaşmalarının devamını sağlayabilir olmalıdır. Kriz dönemlerinde en az zararla çıkabilen işletmeler en güçlü işletmeler değil uyum yeteneği en fazla olan işletmelerdir.

KOBİ'lerin kurucuları aynı zamanda işletmeyi yönetip, kontrol ettiklerinden genellikle işletme sahiplerinin özellikleri ile işletmelerin özelliklerinin örtüştüğü kabul edilmektedir (Özdemir, 1996). Bu çerçevede, sahip ve ortakların bağımsız çalışmayı arzu etmeleri ve kuvvetli bir girişim hissine sahip olmaları en önemli özelliklerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Ekonomik krizler büyük işletmeleri bir hayli sarsarken KOBİ'ler bu krizlerden daha az zararla çıkmaktadırlar. Bunda KOBİ'lerin dinamik ve esnek yapılarının etkili olduğu söylenebilir. Ancak bu büyük dalgalanmalardan kurtulamayan KOBİ'ler de olabilmektedir. Kurtulamayanlar daha çok sadece iç piyasaya üretim yapan işletmelerdir. Çalışmada görülmüştür ki; ihracata da yönelik üretim yapan işletmelerde tam kapasite ile çalışma devam etmiş, buna karşılık tamamen iç piyasaya üretim yapan işletmelerde ise küçülme stratejileri izlenmiştir.

Ulaşılan sonuçları öncelik sırasına göre sıralarsak, krizlerin işletmelerin merkezi örgüt yapısını ve sanayi işletmelerininse örgütsel iletişimini bozduğunu, kriz dönemlerinde sanayi işletmelerinde korku ve paniğin arttığını, krizden etkilenme düzeyi ile koordinasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, kriz dönemlerinde işletmenin tüm bölümleri arasındaki ilişkilerde olumsuzluk yaşandığı ve sanayi işletmelerinde kararların kalitesinin bozulduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin amaç ve varlığını tehdit eden krizlerin olumsuz etkilerinin azaltmak için kriz öncesinde çalışanlara yönelik kurumsal uygulamaların yapılması krizin etkilerini azaltabilecektir.

Ekonomik ve sektörel krizlerin küçük işletmeler üzerinde birçok olumsuz etkileri olmaktadır. Yapıları gereği küçük işletmelerin özellikle kriz dönemlerinde karar sorumluluğunu üstüne almak durumunda olan küçük işletme sahipleri ve/veya yöneticileri stratejik düşünce perspektifine sahip olmalı ve krizden en az zararla çıkabilmek için iç ve dış çevresinin analizini doğru biçimde yapabilmelidirler.

İşletmeler sebepleri gözetmeksizin krizin yaklaştığı hissetmeli ve önlemini alarak kendisinin hazırlaması gerekir. Kriz durumunda, kriz doğru algılanırsa ve bununla ilgili olarak önlem alınırsa bu önlemler sayesinde krizin olumsuz etkilerinden en az düzeyde zarar karşılanabilir. İşletmenin asıl öğrenmesi gereken durum yaşadığımız çağa ayak uydurarak, teknolojinin getirdiği imkânlardan ve koşulların getirdiği her imkândan faydalanmalı bu sayede krize karşı önlemler alınmalıdır.

KAYNAKLAR

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, Yıldırım, E., 2010, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulama", 6.Baskı, *Sakarya Yayıncılık*, Sakarya.

Anonim 1, 2016, http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_ii_h_baran_26.04.2012%2023-09-02.pdf (Erişim Tarihi: 06.04.2016).

Anonim 2, 2016,

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/krizlerin%20C4%B0%C5%9Fletmeler%20C3%9Czerindeki%20etikeleri%20ve%20k%C3%BC%C3%A7%C3%BCK%20C4%B0%C5%9Fletme%20y%C3%B6neticilerinin%20kriz%20d%C3%B6neminde%20y%C3%B6nelik%20stratejik%20d%C3%BC%C5%9F%C3%BCnce%20ve%20analizleri.pdf> (Erişim Tarihi: 04.04.2016).

Anonim 3, 2015, http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/mobilya_sektor_raporu_tr_int.pdf, (Erişim Tarihi: 15.11.2015).

Demir, Y., Sütçü, A., 2002, "Kriz sonrası Isparta Orman Endüstri kobi'lerinin üretim, teknoloji ve finansman sorunlarının analizi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi* Seri: A, Sayı: 2, Yıl: 2002, ISSN: 1302-7085, Sayfa:79-96.

Küçük, F, ve Bayuk, M. N., 2007, "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı", *Journal of Yasar University*, 2(7), 795-808, İzmir.

Özdemir H., 1996, "Gümrük Birliği Kapsamında Türkiye'deki KOBİ'ler için İhracatı Teşvik Olanakları", Özel Rapor, *Ekonomik Vizyon Dergisi*, İzmir Ticaret Odası, Sayı:23, s.24, Eylül Ekim 1996.

Özdevecioğlu, M., 2002, "Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002 ss. 93-114.

Thevraja, K., 2015, "Barriers of Failure of Small Business in Jaffna District: Conceptual Analysis", *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.7, No.7, p.1-2.

Ural A., Kılıç İ., 2006, "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi", (2.Baskı). *Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.* Ankara.

Uzay, N., 2012, "Finansal Krizin Reel Sektör Üzerindeki Etkileri Ve Kriz Sonrası Temel Göstergelerdeki Değişim: Kayseri Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.17, S.2, s.121-143.

Zerenler, M., İraz, R., 2006, "Kriz Dönemlerinde Ürün Ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük Ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı : 21 Yıl: 2006/2 (247-267 s.).