

**T.C.**  
**RECEP TAYYIP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**2008 KRİZİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA(KONYA İLİ UYGULAMASI)**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Tezin Yazarı**

**Hacımustafa KILIÇ**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Osman KARAMUSTAFA**

**RİZE 2015**

T.C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

2008 KRİZİNİN İNŞAAT SEKTÖRÜNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA (KONYA İLİ UYGULAMASI)

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezin Yazarı  
Hacımustafa KILIÇ

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Osman KARAMUSTAFA

Tez Savunma Tarihi  
26/06/2015

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

Başkan : Prof. Dr. Osman KARAMUSTAFA

Üye : Prof. Dr. Selçuk PERÇİN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Aykut KARAKAYA

İmza

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Şevket TOPAL  
..../..../2015

RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu tezi bilimsel metotlara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak hazırlayıp sunduğumu, tezde bana ait olmayan tüm bilgi, düşünce ve sonuçları belirttiğimi ve kaynağımı gösterdiğimi beyan ederim.

26/06/2015

Hacımustafa KILIÇ



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında benden yardımlarını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyip, bilgi ve tecrübeleriyle şahsıma daima yol gösteren Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı sayın Prof. Dr. Osman KARAMUSTAFA başta olmak üzere, üzerimde emeği olan Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Anabilim dalı öğretim elemanlarına, yüksek lisans eğitimimde her zaman yol gösterici olarak yanımda olan sayın Prof. Dr. Coşkun TOPAL'a, anket çalışmamın uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen Şehir Bölge Plancısı Osman Nuri DAĞ'a ve Konya Selçuklu Belediyesi Plan Proje Birimi çalışanlarına, öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli anne ve babama teşekkür ederim.

Hacımustafa KILIÇ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	4
İÇİNDEKİLER.....	5
TABLOLAR LİSTESİ.....	8
GRAFİKLER LİSTESİ.....	13
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	14
KISALTMALAR LİSTESİ .....	15
GİRİŞ .....	16

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. Kriz Kavramı.....	19
1.1.1. Krize Sebep Olan Faktörler.....	21
1.1.1.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri.....	21
1.1.1.1.1. Doğal faktörler.....	22
1.1.1.1.2. Ekonomik Faktörler.....	22
1.1.1.1.3. Politik ve Yasal Faktörler.....	25
1.1.1.1.4. Toplumsal ve Kültürel Faktörler.....	26
1.1.1.1.5. Teknolojik Faktörler.....	27
1.1.1.1.6. Rekabetçi Çevre Faktörü .....	28
1.1.1.1.7. Uluslararası Çevre Faktörü.....	29
1.1.1.1.8. Diğer Faktörler.....	29
1.1.1.2. İşletme İçi Faktörler.....	30

1.1.1.2.1. İşletme Yapısı .....	30
1.1.1.2.2. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği.....	31
1.1.1.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği.....	33
1.1.1.2.4. İşletme Tarihi ve Yönetim Değerleri.....	33
1.1.1.2.5. İşletmenin Hayat Evresi.....	34
1.1.1.2.6. İşletme Kültürü .....	35
1.1.1.2.7. İşletme İklimi.....	36
1.1.1.2.8. Belirtileri Görememe.....	37
1.1.1.3. Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi ...	37
1.1.2. İşletmelerin Karşılaşabilecekleri Kriz Türleri.....	38
1.1.2.1. Tahmin Edilmesi Kolay Olan Kriz türleri.....	38
1.1.2.2. Tahmin Edilmesi Zor Olan Kriz Türleri.....	39
1.2. Kriz Yönetimi Kavramı.....	40
1.2.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	41
1.2.2. Kriz Yönetim Süreci .....	42
1.2.2.1. Krizle İlgili Sinyalleri Belirleme .....	43
1.2.2.2. Krizlere Hazırlık ve Önleme Çalışmaları.....	45
1.2.2.3. Krizlerin Oluşturabileceği Zararların Sınırlandırılması.....	48
1.2.2.4. İyileşme ve Olağan Duruma Dönüş .....	48
1.2.2.5. Öğrenme ve Yaşanılan Krizin Değerlendirilmesi.....	49
1.2.3. Kriz Yönetim Planı ve Gerekliliği.....	51

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2008 EKONOMİK KRİZİ VE İNŞAAT SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

2.1. 2008 Ekonomik Krizi.....	55
-------------------------------	----

2.2. İnşaat Sektörü ve Ekonomik Gelişmelerin Etkileşimi .....	58
2.3. 2008 Ekonomik Krizinin Türk İnşaat Sektörüne Etkileri ve Kriz Sonrası Gelişmelerin Değerlendirilmesi.....	62
2.3.1. 2008 Ekonomik Krizinin Türk İnşaat Sektörüne Etkileri.....	62
2.3.2. Kriz Sonrası Gelişmelerin Değerlendirilmesi.....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONYA İLİ İNŞAAT SEKTÖRÜ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	71
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	73
3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Kısıtlılıkları.....	74
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	76
3.6. Hipotezler ve Bulgular.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	112
EKLER.....	118
Ek-1 “İşletmeniz Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri Uygulamaktadır?” Sorusu İçin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	118
Ek-2 “İşletmenizde Krizlerin Etkisini Azaltmak İçin Ne Tür Çalışmalar Yapılmaktadır?” Sorusu İçin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	119
Ek-3 Türkiye Geneli Yıllara Göre En Çok Konut Satılan İller Arasında Konya İlinin Durumu .....	120

Ek-4 Türkiye Geneli Toplam Konut Satış Adetleri Ve Konya İlinin 2008-2013 Yılları Arasında Toplam Konut Satış Adetlerinden Aldığı Pay.....	121
Ek-5 Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu.....	121
ÖZET.....	128
ABSTRACT.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	130





## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İnşaat Sektörünün GSYH İçerisindeki Payı (Sabit Fiyatlar ile).....	63
Tablo 2.2. İktisadi Faaliyet Kollarına Göre İstihdam.....	66
Tablo 2.3. Bina İnşaatı Maliyet Endeksi ve Değişim Oranları (2005=100).....	68
Tablo 3.1. Demografik Özellikler.....	76
Tablo 3.2. “Kriz” Kelimesi Size Ne Anlam İfade Etmektedir ?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	77
Tablo 3.3. “Bir İşletmenin Krize Girmesine Sebep Olan Aşağıdaki Faktörlere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	78
Tablo 3.4. “İşletmeniz Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri Uygulamaktadır?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	79
Tablo 3.5. “İşletmenizde Krizlerin Etkisini Azaltmak İçin Ne Tür Çalışmalar Yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	80
Tablo 3.6. “İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilendi Mi ?” Sorusuna İlişkin Dağılımlar.....	80
Tablo 3.7. “İşletmenizin Bu Kriz Dönemlerinden Etkilenmesinin Nedenleri Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri.....	81
Tablo 3.8. “İşletmeniz Bu Kriz Döneminde Ne Gibi Olumsuzluklar Yaşamıştır?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri.....	81
Tablo 3.9. “İşletmenizin Bu Kriz Döneminden Kazanımları Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	82
Tablo 3.10. “Bir Yönetici Olarak Bu Krizden Tecrübe Ettiğiniz Görüşler Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	83
Tablo 3.11. “İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?” Sorusuna Verilen Cevaplara İlişkin Dağılımlar.....	83

Tablo 3.12. “İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?” Sorusuna Evet Cevabı Verenler İle “İşletmeniz Kaç Yıldan Beri Bir Kriz Yönetim Planına Sahiptir?” Sorusuna Ait Veriler Arası Çapraz Tablo.....	84
Tablo 3.13. “Bir İşletme Yöneticisi Olarak Kriz Yönetimi Konusunu Nasıl Değerlendirirsiniz?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri.....	84
Tablo 3.14. “İşletmenizin Kriz Yönetim Planlarından Beklentileri Nelerdir?” Sorusuna Katılım Düzeyleri.....	85
Tablo 3.15. “İnşaat Sektörü İle İlgili Gelecekteki Beklentilerinizi Aşağıdaki İfadelerden Hangisi Açıklar ?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri.....	85
Tablo 3.16. “İnşaat Sektörünü İlgilendiren Aşağıdaki Gelişmeler Sektörel Beklentilerinizi Ne Düzeyde Etkiledi ?” Sorusuna İlişkin Elde Edilen Veriler.....	86
Tablo 3.17. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “İşletmenin Kapasitesinin Küçültülmesi” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri .....	87
Tablo 3.18. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Gereksiz Elemanların Çıkarılması” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	88
Tablo 3.19. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Teklif Verilen İhalelerde Daha Seçici Davranmak” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	88
Tablo 3.20. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde İç Pazarlardaki Daralma Sonucu Yurtdışı Müteahhitlik İşlerine Önem Vermek” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	89
Tablo 3.21. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Proje Sayılarını Azaltma Yoluna Gitmek” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	90

Tablo 3.22. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Çalışanlara Moral Desteği Vermek Ve Motivasyon Çalışmaları Yapmak” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	90
Tablo 3.23. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Satış artırma Yöntemlerine Başvurma” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	91
Tablo 3.24. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Reklam Harcamalarını Artırarak Psikolojik Üstünlük Sağlama” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri.....	92
Tablo 3.25. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Kriz Yönetim Ekipleri Oluşturma” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	92
Tablo 3.26. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Müşteri İlişkilerine Önem Verme” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	93
Tablo 3.27. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Rakiplerle Karşılaştırma Yaparak Gerekli Tedbirleri Alma” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	94
Tablo 3.28. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “İşletme Çalışanlarının Görüşlerinin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	94
Tablo 3.29. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Siyasi Süreçleri Göz Önüne Almak ve Hükümet Politikalarını Analiz Çalışması Yapmak” Arası Çapraz Tablo Verileri.....	95
Tablo 3.30. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Yurtiçinde Sektörel Bir Daralmaya Karşı Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Hakkında Pazar Araştırması Yapmak” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	96

Tablo 3.31. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Çalışanların Muhtemel Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Hazırlanması Ve Uyarılması” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	96
Tablo 3.32. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Sektörün Yönüyle İlgili Bir Danışmanlık Bilgisi Almak” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	97
Tablo 3.33. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “İşletmenin Farklı İş Alanlarına Yatırım Yapması” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri.....	98
Tablo 3.34. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Yönetimi Planına Sahip Olma Durumu Arasındaki İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	98
Tablo 3.35. Krizden Etkilenme Durumu ile Cinsiyet Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.36. Krizden Etkilenme Durumu ile Yaş Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.37. Krizden Etkilenme Durumu ile Eğitim Durumu Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.38. Krizden Etkilenme Durumu ile Kıdem Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.39. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Cinsiyet Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	101
Tablo 3.40. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Yaş Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.41. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Eğitim Durumu Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	102
Tablo 3.42. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu İle Yöneticilikteki Yıl Sayısı Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması.....41

Şekil 1.2. İzlenmesi Gereken Olası Kriz Kaynakları.....43



## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 2.1. Yıllara Göre İşsizlik Verileri.....	57
Grafik 2.2. Yıllara Göre İşsizlik Oranları.....	58
Grafik 2.3. Türkiye’de GSYİH - İnşaat Sektörü Büyüme Oranı.....	60
Grafik 2.4. GSYH’ye Sektörel Katkı Oranları.....	61
Grafik 2.5. İnşaat Sektörünün GSYH İçerisindeki Payı.....	64



## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

EUROSTAT: Avrupa İstatistik Ofisi

GSYİH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla

GSMH: Gayri Safi Milli Hasıla

KDV: Katma Değer Vergisi

PPK: Para Politikası Kurulu

KTO: Konya Ticaret Ve Sanayi Odası

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

## GİRİŞ

Dünyadaki tüm kuruluşlar, üzerinde hakimiyet kurulması gittikçe zorlaşan, sürekli değişim gösteren ve değişim gösterdikçe de giderek daha karmaşık bir hal alan şartların getirdiği durumlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşanması muhtemel bu krizlerin üstesinden gelebilmek için de kriz yönetimi konusu son yıllarda daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu krizlerin birçok alanda, çok çeşitli ve içinden çıkılması zor olabilecek bir takım etkileri olabilmektedir.

Krizlerin, işletmelerin çevreleri üzerindeki hakimiyetini olumsuz etkileyen, ekonomik koşullardan kullanılan teknolojinin yetersizliğine kadar çok çeşitli sebepleri olabilmektedir. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri bu krizler insan hayatından, doğal ve sosyal yaşamın her alanına kadar, çok önemli sonuçları olabilmektedir. Her toplumda bireyler ve kurumlar sürekli belirsizliklerin beraberinde getirdiği olumsuz şartlar ve çok çeşitli etkileri olabilecek riskler ile karşılaşmaktadırlar. Bu belirsizlikler ve riskler bireyler, kurum ve kuruluşlar üzerinde telafisi mümkün olmayacak düzeyde kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Bu olumsuz durumun da ekonomik göstergelerden başlayarak toplumda bir karşılığı olacaktır.

Günümüz dünyasında sürekli değişen koşulların getirmiş olduğu belirsizlikler ve riskli durumlar gün geçtikçe daha sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde ekonomik ve yasal belirsizlikler olumsuz durumların daha sık yaşanmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de ve Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki tüm kuruluşlar son yıllarda doğru ve etkili olabilecek bir kriz yönetimi anlayışına her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar.

Gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler de yaşanması muhtemel krizlere karşı alacakları tedbirler ve etkin bir kriz yönetimi anlayışı sayesinde yaşanabilecek her türlü olumsuzlara karşı kendilerini daha hazır bir konumda tutabilirler. Bu durumun sağlanabilmesi ve sürdürülebilir bir iktisadi hayat için işletmelerin kriz ve kriz yönetimi kavramlarına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.



Kriz dönemleri, işletmeleri içinden çıkılması güç zorluklar ile karşı karşıya bırakabilir. Bu durum makroekonomik göstergeler üzerinde olumsuz bir şekilde ortaya çıkabileceği gibi mikro olarak sektörel anlamda da birçok olumsuzluk ve içinden çıkılması zor durumları beraberinde getirmektedir. Krizler ile karşılaşmamak veya karşılaşılmış ise etkilerinin en alt düzeyde hissedilmesi için krizlerin ne olduğu çok iyi tanımlanması gerekir.

İçeriği ne şekilde olursa olsun bir yöneticinin kriz kelimesinden ne anladığı krizi nasıl tanımladığı çok önemlidir. Bir işletme yöneticisi, kriz yönetimi konusuna ilk adımını attığında, öncelikle yönetilecek olan krizin tanımını yaparak çalışmalarını başlatacaktır. Krize hazırlık anlamında yapacağı her çalışmada bu tanımları içinde barındıran düşünce yapısı ile hareket edecektir. Böyle bir anlayıştan yola çıkarak hazırlanmış olan bu çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları üzerine yapılmış olan tanımlamaların yanı sıra krize sebep olabilecek işletme içi ve işletme dışı faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca kriz yönetimi kavramının özellikleri, kriz yönetim sürecinin nasıl olması gerektiği, kriz yönetiminin gerekliliği olan kriz yönetim planlarının içeriği hakkında bilgilere de yine bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde küresel düzeyde gerçekleşen, etkisi tüm dünyada şiddetli bir şekilde hissedilen 2008 krizi ele alınmıştır. Bu kapsamda ülke ekonomilerinin gelişimine hem etki eden hem de gelişiminden de kısa sürede etkilenen inşaat sektörünün bu özelliği göz önünde bulundurularak 2008 krizinin inşaat sektörü ve Türkiye inşaat sektörü üzerindeki etkilerinin neler olduğu çeşitli ekonomik göstergeler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde birinci ve ikinci bölümde yer verilen bilgiler ışığında 17 sorudan oluşan bir anket çalışmasına yer verilmiştir. Bu kapsamda anketin uygulanacağı yer olarak Türk inşaat sektöründe önemli bir yeri olan, nüfus yoğunluğu en fazla olan iller sıralamasında sekizinci sırada yer alan Konya ilimiz seçilmiştir. Araştırma çalışması sonucunda Konya ili inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinden anket yoluyla elde edilmiş olan veriler bu bölümde incelenmiştir. Çalışmanın Sonuç ve Öneriler

kısımında ise elde edilen veriler yorumlanmıştır ve konu hakkında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

#### 1.1. Kriz Kavramı

Kriz kelimesi hakkında yapılan tanımlamalarda araştırmacıların bakış açılarına göre literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlamalarda farklılık olmasındaki temel sebep araştırmacıların bakış açılarıdır. Örneğın krizleri ekonomik temelli gören araştırmacıların kriz tanımları ekonomik içerikli olurken, yönetsel temelli gören araştırmacılar ise kriz tanımlarını yönetsel olgular kullanarak yapmışlardır. Kriz kelimesi hakkında yapılmış olan çeşitli tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Kriz kelimesi sözlük anlamı olarak, birdenbire meydana gelen kötüye gidış yönündeki gelişme, büyük sıkıntı veya tehlikeli an olarak tanımlanmaktadır (Doğın, 2001:813). Kriz, karşılaşılan bir durum, faaliyetlerde ciddi aksama, devletin kurumsal alanda gerçekleştirdiğı düzenlemelerde artış, işleme hakkında kamuoyunda olumsuz algılanma, finansal açıdan zorlanma, yönetim zamanını verimsiz kullanılması, iş görenin moralinde ve desteğinde zayıflamaya yol açıyorsa kriz olarak nitelendirilebilir (Murat ve Mısırlı, 2005:3).

Kriz, işletmelerin uzun ve kısa dönemli amaçlarını tehdit eden, acil tepkiler gerektiren ve bununla birlikte karar verme süresini kısıtlayan ve en önemlisi varlığıyla karar verme birimlerini şaşkırtan ve kararsızlığa sürükleyen bir durumdur (Titiz ve Çarıkcı, 2001:204). Bir diğeri tanıma göre Kriz “anı” olarak veya “kendini hissettirerek” ortaya çıkan genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder. İşletmelerin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek onun yok olmasına neden olan, acil ve olumlu tedbirlerle zamanında ortadan kaldırılabilir plansız bir gerilim süreci olarak tanımlanabilir (Soysal vd., 2009:433).

Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek,

mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2003:407).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, karşılaştığı veya karşılaşması muhtemel risk ve belirsizliklere doğru tepkiler verebilmesi ile mümkün olacaktır. İşletmelerin i ve dış çevresi giderek daha fazla küreselleşen dünyada devamlı olarak değişmektedir. Küreselleşme sonunda lkelerarası sınırların ortadan kalkması, dünyanın bir ksesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu, 1996:181). evresindeki gerçekleşen böylesine hızlı değişmeleri zamanında algılayıp alınması gerekli önlemleri alamayan işletmeler belirsizlik ortamı ile karşı karşıya kalır ve işletme ile çevresi arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkar.

Karşılaşılması muhtemel risk ve belirsizlik ortamında işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir; ya çevrenin talep ve beklentileri işletmenin kaynak ve yeteneklerini aşar, ya da evre işletmenin bütün beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veremez. Bu uyumsuzluk, işletmenin dengesini bozarak krizin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Dinçer, 2003:407). evre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerin değişen evre koşullarına uyum sağlamalarını gerektirir. İşletmenin evre koşullarına uyum sağlayamaması krize sebep olabilir.

Kriz, istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005:3). Bu anlamdan şöyle bir tanım yapılabilir. Kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir işletmenin rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece sürdürülen faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını da tehdit eder, üretim kapasitesinin verimli kullanılamaz duruma getirerek rekabet koşullarına cevap veremez hale getirir. İşletmenin etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Tz, 2001:3).

### **1.1.1. Krize Sebep Olan Faktörler**

İşletmelerin krizle karşılaşmalarında birçok faktör etkili olmaktadır. Bir olayın kriz durumu olarak tanımlanabilmesi için; işletme faaliyetlerinde aksamalara sebep olacak düzeyde teknolojik yetersizlik, hükümet tarafından yapılan düzenlemelerde artış, finansman kaynaklarının uygun maliyetle temin edilememesi, değişen rekabet şartlarına uygun strateji geliştirememek, işletmelerin gelecek planlamalarını yaparken siyasi süreçlere dikkat etmemeleri gibi birçok sebebin birkaçı veya tamamının gerçekleşmesi gerekmektedir.

İşletmeler karşılaşabilecek krizlere karşı önlem almaları hayati önem taşımaktadır. Krizleri önceden tahmin etmek imkan dahilinde olan bir şey değildir. Ancak bazı krize sebep olabilecek temel faktörleri tanımak, işletmelerin karşılaşabilecekleri kriz türlerini tespit etmeye ve eğer mümkünse bunlardan korunmalarına yardımcı olur (Luecke, 2009:3). İşletmeleri saran çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşanan krizler daha karmaşık hale gelmektedir. İşletmeler bir yandan kendi faaliyet alanlarını etkileyebilecek krizleri, diğer yandan da ülke çapında veya ülkeler arası ortaya çıkabilecek genel kriz türlerini düşünmek zorundadırlar (Haşit, 2000:15). Bu bilgiler ışığında bir işletmenin krize girmesine sebep olan faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür.

#### **1.1.1.1. İşletme Dışı Çevre Faktörleri**

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri İşletmenin kontrolü dışındaki makro düzeydeki faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda tüm ülkeyi hatta tüm dünyayı kontrolü altına alarak, pek çok işletmenin varlığına etkiye bulunabilirler. Çevre faktörlerinin hızlı değişmesi, işletmelerin de bu değişime hızla uyum sağlamalarını gerektirir. Uyum sorunu krize zemin hazırlar. Değişimin gerisinde kalma, diğer bir deyişle geç kalınan her an krizin şiddetinin daha da artmasına sebep olur (Tüz, 2001:5).

İşletmelerin dış çevrelerinde sürekli olarak değişen şartlar mal ve hizmetlerin yaşam sürelerini kısaltmakta, işletmelerin ürünlerinde yenilik yapmaya zorlamaktadır. Teknolojik yeniliklerin çok fazla olması önemli riskleri de beraberinde getirmektedir. Hükümet düzenlemeleri, yeni yasalar pazar koşullarını değiştirmektedir ve rekabet şiddetini artırmaktadır. Tüketicilerin,

sendikaların, sosyal güvenlik kuruluşlarının ve medyanın işletmeler üzerindeki etkileri artmaktadır. Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında giderek daha çok belirsizleşmesi ve kompleks bir yapıya dönüşmesi olayların önceden tahmin edilmesini imkansız hale getirmektedir. Bu durum riskli ortamın oluşmasıyla krize zemin hazırlamaktadır (Haşit, 2000:18-19).

İşletmelerin olası bir kriz ile karşılaşmaması için değişen dış çevre faktörlerinin çok iyi takip edilmesi gerekmektedir ve krize karşı mümkünse önleyici, değilse de etkisini azaltacak şekilde tedbirler alınması gerekmektedir. Bu çerçevede ele alınması gereken başlıca dış çevre faktörleri şunlardır;

#### **1.1.1.1.1. Doğal faktörler**

Doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimlerdir. Toprak, su, iklim ve çevre kirliliği yönünden ani felaketler krize zemin hazırlar (Tüz, 2001:5). Bir kaza veya bir doğal afet beklenmedik bir anda ortaya çıkıp bir işletmeyi kriz ile karşı karşıya bırakabilir.

Doğal afetler işletme yönetimi tarafından sezilemez. Ancak beklenmedik bir an da gerçekleşen bu doğal afet ve kazalar direkt olarak bir işletmeyi etkilemese de dolaylı olarak etkileyebilir. Doğal afetlerin dolaylı etkileri, doğrudan etkilerin neden olduğu sosyal ve ekonomik altyapıda ve hizmetlerde görülen eksiklikleri ve uzun bir süre devam eden aksaklıkları ifade etmektedir (Yavaş, 2004:26). İşletmelerin tedarik zinciri nedeniyle, dünyanın öbür ucundaki yangın veya sel, yakınımızda da bir krize sebep olabilir. Örneğin, Japonya da pil üreten bir fabrikanın yangın sonucu yerle bir olması, Motorola'yı çok ciddi şekilde etkilemişti. Japon pil üreticisinin Motorola'nın tek tedarikçisi olması nedeniyle, yangın bazı Motorola ürünlerinin piyasaya çıkmasında beş aya varan gecikmelere sebep olmuştu (Luecke, 2009:3). Bu tür dolaylı etkilerin olmaması için işletme yönetimi tedbir olarak işletmenin olası bir krize girmesini önleyebilir veya etkisini azaltabilir.

#### **1.1.1.1.2. Ekonomik Faktörler**

Ekonomik göstergelerdeki belirsizlikler, dalgalanmalar veya herhangi bir sebeple istikrarsızlık ile birlikte ortaya çıkan ve işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen dış faktörlerdir. İşletmelerin ürünlerinin arz talep durumu,

pazar faktörleri, ülke ekonomisinin parasal, mali ve genel iş şartları açısından değişimi, ekonominin büyümesi ve sağlığı, gayrisafi milli hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler ve yabancı rekabeti işletmeleri yakından etkiler (Tüz, 2001:5).

Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlığın hakim olduğu piyasa yapısı, arz-talep dengesini bozarak kullanan girdilerin ve pazarlanan ürünlerin fiyat, miktar ve kar paylarını etkileyebilmektedir (Haşit, 2000:18-19). Maliyetlerin artışı, gereksiz elemanların çıkarılması olmak üzere, sosyal imkanların kısıtlanması ve çıkarılan personellerin görevlerinin mevcut personele yüklenmesi gibi bir dizi olumsuz tedbirleri beraberinde getirmektedir (Özdevecioğlu, 2002:97).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte işletmelerin dışa açılmaları özellikle kur riski, faiz riski, likidite riski, kredi ve pazar risklerini ön plana çıkarmıştır. Bu riskleri iyi bir şekilde yönetebilmek işletmeler açısından hayati öneme sahiptir (Karacan ve Savcı, 2011:48). İşletmelerin ekonomik çevresini; doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, ekonomik ve siyasi konjonktürün genel yapısı, çalışılan sektörün durumu, rekabet özellikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelen herhangi bir olumsuz gelişme krizin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Genç, 2005:340).

Ekonomik faktörlerin etkisiyle ekonomi tarihimizde birçok işletme krize girmiş ve bu krizlerin etkisi yıllarca sürmüştür. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü ekonomik sistemde bir aksamanın varlığının tespiti, ekonomik gelecek ile ilgili analiz çalışmalarının sistematik bir şekilde yapılarak işletme stratejilerinin bu kapsamda belirlenmesini gerekli kılar. Bu çalışmaları yapan işletmeler ekonominin geleceği hakkında bir öngörüye sahip olabilir ve yaşanması muhtemel krizlere karşı daha hazır bir işletme politikasına sahip olabilirler. Bu çalışmalar işletmeye krizlerin de beraberinde getirdiği fırsatların değerlendirilmesi faydasını sağlayabilir. Bunun gerçekleşmesi de ancak iyi bir öngörü ve ekonomik analiz çalışmalarının sistematik bir şekilde yapılması ile mümkün olacaktır. Bu yöndeki çalışmalar ülke içi ile sınırlı kalmamalı ve uluslararası ekonomik göstergeler de dikkate alınmalıdır. Örneğin, dünyanın öbür ucunda 2008 yılında

ABD merkezli başlayan küresel ekonomik krizin etkileri halen devam etmekle birlikte, küresel düzeyde bu krizin etkileri hissedilmiştir. Birçok ülkede işletmeler krizden etkilenerek faaliyetlerine son vermek zorunda kalmış, işsizlikte önemli artışlar meydana gelmiştir. Küresel köyleşen dünya ekonomisi içerisinde var olan herkes az ya da çok bu krizden etkilenmiştir.

Ülke ekonomisinin yönü işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Ekonomistler, ekonominin iyi gittiği dönemlerde işletmelerin tamamının veya çoğunluğunun iyi durumda olmasını “Yükselen deniz ile birlikte bütün tekneler yükselir” sözü ile açıklarlar. Bu sözün tersi de doğrudur. “Alçalan denizde tüm tekneler aşağı doğru gider”. Hisse senedi fiyatları iyi durumda olan işletmeler bile, birlikte baş aşağı gitme eğilimindedirler. Gerçekten de işletmelerin kaderi belli ölçüde ekonomik sistemlerin iniş çıkışlarına bağlıdır (Luecke, 2009:9).

İşletmeler ancak iyi bir öngörü ve sistematik ekonomik analizler sayesinde ülke ekonomisinin yönü hakkında doğru tespitler yapabilir böylece ekonomik faktörlerin sebep olduğu krizlerin olumsuz yönlerinden korunabilir ve krizlerden bir fırsat kazanımı elde edebilir.

Ekonomik öngörü ve incelemelerde dikkat edilip önem verilmesi gereken başlıca değişkenleri şu şekilde özetleyebiliriz (Eren, 1997:116):

- Statik olarak milli gelirin miktarının dinamik olarak yıldan yıla artış oranları;
- Milli gelirin sosyal sınıflar bakımından dağılımı, diğer bir deyişle kişi başı milli gelir dağılımındaki farklılıkların satın alma gücünün saptanması yönünden incelenmesi;
- Kamu ve özel sektör harcamalarının milli gelir içerisindeki payları ve bu paylardaki yıllara göre artış oranları;
- Ekonomide tasarrufların yatırıma dönüşme eğilimi, işletmenin faaliyetlerini direkt olarak kendi faaliyet sektöründeki yatırımlar ile ikame sektörlerdeki yatırımların oranı; bu artışların ileride faaliyet sektörü için öngörülen talep artışı dağılımına etkileri;
- İşletmenin üretime giren ara mallarını üreten endüstri kollarındaki yatırım eğilimi ve oranları;



- Maliyet unsuru olarak kabullendiğimiz hammadde ve işgücü masraflarındaki artış eğilimleri, yeni hammadde kaynak ve rezervlerinin durumu; maliyet artışlarının işletmenin satış fiyatlarına ve dolayısıyla karlılığına etkileri;
- Devletin ekonomi politikaları, diğer bir deyişle, emisyon hacimlerindeki artış ve azalışların genel ekonomiye ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektör üzerine etkileri; devletçe kamu ve özel sektöre açılan kredi miktarları, yatırım indirimleri ve teşvik tedbirleri; bu politikaların sonucu olarak meydana gelebilecek muhtemel değişimlerin öngörülmesi;
- Ekonomide çoğu hallerde devletin para ve maliye politikasına bağlı bir unsur olan enflasyonun seyri ve satın alma gücünü azaltan bir faktör olarak gelecekteki etkileri; burada söz konusu olan enflasyona üretim faktörlerinden fiyat artışlarının doğurduğu maliyet yükselmelerinin satış fiyatlarındaki artışları da dahildir.

İşletmeler ekonomik sistemin bir alt sistemidirler ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumu onları olumsuz yönde etkileyebilir. Olası bir krizle karşılaşmamak için, krizlere daima hazırlıklı olmak için yukarıdaki maddeler halinde verilenler işletmeler tarafından azami düzeyde dikkate alınmalıdır.

#### **1.1.1.1.3. Politik ve Yasal Faktörler**

Devlet politikasındaki değişiklikler krizin, en önemli nedenleri arasında görülmektedir. Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusu hükümetin yaklaşımı konularını içermektedir (Tüz, 2001:7). Ayrıca hükümetlerin uygulamalarından başka hükümetlerin değişmesi de politik ve hukuki çevrede önemli değişiklere yol açmaktadır (Özalp, 1987:18).

İşletmeler için politik ve hukuki çevre günümüzde giderek daha fazla önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. Hukuksal ve politik düzenlemeler işletmeleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle faaliyette bulunan ülkedeki politik risk durumları, önemli bir kriz kaynağıdır. İşletmeler, ulusal ve küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürseler de, her işletme özellikle merkezleriyle, devlet sınırları içerisinde bulunur. Bu nedenle işletmeler

devletlerin hukuk sitemlerinden etkilenirler. Kanunlar, tüzükler, kararnameler, düzenleyici kurallar, devlet tarafından meydana getirilir ve bunlar o ülkenin hukuk düzenini oluşturur (Genç, 2005:341-342).

Siyasi iktidarlar ve hükümetler tarafından çıkarılan kanunlar, koruyucu tedbirler veya bu tedbirlerin kaldırılması mikro birimler olan işletmelerin yeni hammadde, enerji kaynakları ile, yönetsel, teknik ve fiziksel işgücü kaynakları bulmalarını, yeni pazar olanaklarına kavuşmalarını önemli düzeyde etkilemektedir. İşletmelerin planlama yönünden bu gelişmeleri zamanında ve doğru bir biçimde değerlemesi, onlara maliyetleri düşürme ve satış hacimlerini yükseltme bakımından yeni olanaklar hazırlayacaktır. Böylece hem yeni fırsatlar ve kaynaklar zamanında değerlendirilerek iç ve dış rekabet açısından rakiplerinden daha üstün duruma geçecekler ve hem de büyüme ve gelişme olanaklarına kavuşacaklardır (Eren, 1997:113). İşletmeler tarafından çok önem verilerek incelenmesi gereken, ortaya çıkan bu değişikliklerden bazıları işletmelere önemli fırsatlar sunmakta, bazıları ise işletmeleri olumsuz yönde etkileyerek bir krize neden olabilmektedir (Haşit, 2000:23).

#### **1.1.1.1.4. Toplumsal ve Kültürel Faktörler**

İşletmenin mamul ve hizmetlerini pazarladığı çevredeki toplumun değer ve tutumları ile bunlardaki değişim, işletmenin stratejisini etkiler. Zira değer ve tutumlar ile yaşam tarzlarındaki değişiklikler, mamul ve hizmetlere olan talebi de değiştirecektir. Yeni mamul ve hizmetlere talep artarken diğerlerine olan talepte azalmalar olabilir (Ergin, 1992:55).

Toplumsal ve kültürel faktörler toplumun sosyo-kültürel değerleri ve tutumlarla ilgilidir. Bu değer ve tutumlar işletmelerin müşterileri ve çalışanları açısından önemlidir (Eren, 1990:186). Toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer alır (Tüz, 2001:6). Örneğin, inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olarak üretmekte olduğunuz ürünler toplumun değişen isteklerine, piyasa rekabet koşullarıyla birlikte ayak uydurmalıdır. Aksi durumda üretilen ürünlere talep azalır ve bu durumun şiddeti arttıkça da ileri de kriz olarak karşımıza çıkabilir.

Kültürel değerler ve tutumların değişmesi kısa bir zaman diliminde gerçekleşmez, bu zaman alan bir şeydir ancak toplumun değer yargıları kısa sürede kolayca değişmese bile uzun dönemde risk içerebilir (Örnek ve Aydın, 2006:57). Toplumun değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklıklar ve huzursuzluklar işletmeleri krize sevk edebilir (Dinçer, 2003:409).

Yukarıda bahsedilen faktörlerden başka toplumun sahip olduğu, örf adetler, dini inançlar, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmeleri her an bir kriz ile karşı karşıya getirebilmektedir (Haşit, 2000:24).

#### **1.1.1.1.5. Teknolojik Faktörler**

İşletmeler dış çevresindeki en dinamik faktör teknolojik faktörlerdir. İşletmeler iş yaşamında teknolojik faktörlerin değişim hızına ayak uydurmaları yaşam süreleri açısından çok önemlidir. İş yaşamındaki değişimlerin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir.

Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanlar ve sistemler hakkında sürekli bilgi sahibi olma ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmeler karşısında, yeterli eğitim sağlanmazsa, bu durum “potansiyel kriz ve stres etmeni olur” ve gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Teknolojik alandaki gelişmelerin krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de, insanın zihinsel sınırları, kararsızlıkları ve kuşkularının değişimin kabulünde isteksizliğe yol açması şeklindeki geleneksel tutumudur (Genç, 2005:341). Teknolojik gelişmeler işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettirmese kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19.yy da başlayan makineleşme ve otomasyon işletmenin üretim konusu ürünlerine alternatif yaratma yönünde etkili olmuştur (Tüz, 2001:6).

İşletmelerin strateji uzmanları işletmelerin içinde buldukları endüstrideki araştırma-geliştirme ve yenilik çabalarının yoğunluğunun ne olduğunu iyi bilmelidirler. Bunun yanında ülke içinde ve ülke dışında teknoloji potansiyeli ve kaynaklarının ne olduğu iyice araştırılmalı işletme içinde yeni

teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı, uzmanlar yetiştirilmelidir (Eren, 1997:123).

İşletme çalışanları daima yeni düşünce ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Yeni düşünceler, yeni fırsatlar ortaya çıkarabilir, bu yeni fırsatlar ise karşılaşılabilecek olası krizlere karşı koruyucu kalkan vazifesi görebilir. Bu nedenle, işletmelerin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişim söz konusu ise bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmış ise, işletme için kriz kaçınılmaz olabilir (Dinçer, 2003:409).

#### **1.1.1.1.6. Rekabetçi Çevre Faktörü**

Rekabet, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak işletmenin pazarlarına mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünüdür (Eren, 1990:143). İşletmeler rekabet çevresinde varlığını sürdüren işletmeleri çok iyi analiz etmeli ve buna uygun işletme stratejileri geliştirmelidir. Doğru bir analiz ile oluşturulan bir rekabet stratejisi işletmelerin karşılaşılabilecekleri olası bir krize karşı işletmeleri korur. Çünkü rekabet işletmelerin krizle karşılaşma riskini artıran önemli bir faktördür. Rekabet çevresinde faaliyet gösteren firmaların ekonomik bakımdan güçleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi bir krizle baş başa bırakabilir (Dinçer, 2003:409).

İşletmenin yeni rekabet alanlarına yönelip, bu alanlarda başarısız olması, faaliyet konusunda yeni rakipler ortaya çıkması, kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının üretilmesi işletmeyi bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilmektedir. Örneğin; İlk defa alüminyum icat eden, dünyanın ve ABD'nin en büyük alüminyum işletmesine sahip olan, Alcoa şirketi piyasaya çelik malzemelerden yapılmış ürünlerin girmesiyle bir kriz durumuyla karşı karşıya gelmesine sebep olmuştur (Haşit, 2000:25). Kriz ortamında işletmelerin çevresindeki krizden

etkilenen firmaların faaliyetleri kriz ortamının yapısını etkileyebilir. İşletmenin krizden etkilenme düzeyi ve krizden çıkmak için gerekli stratejiler rakiplerden bağımsız düşünülemez. Çünkü kriz sürecine girmiş olan rakiplerin yurt içi ve yurtdışında yeni pazarlara girmek için rakipleri ile hakimiyetçi rekabete girişmeleri, var olan krizin şiddetini ve yaşanan olumsuzlukların oranını daha da artırmaktadır (Özdevecioğlu, 2002:97).

#### **1.1.1.1.7. Uluslararası Çevre Faktörü**

Uluslararası çevre koşulları gittikçe küreselleşen dünyamız ekonomik koşullarında işletmeler kendi faaliyet alanlarını ulusal sınırlar içerisinde tanımlayamazlar. Günümüzde dünya ekonomisi bir bütün ve ortak bir pazar haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler uluslararası ekonomik göstergeleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Dünya ekonomisini küreselleşmesi ile beraber, çok hızlı oluşan değişmelerin ve bu değişmelerin sonucu ekonomik, faaliyetlerdeki hızlı ve etkin yeniden yapılanma çabaları, kaos denilebilecek çok çeşitli etkileri olabilen belirsizlikler yaratmaktadır (Genç, 2005:342). Uluslararası ekonomik faktörlerde yaşanabilecek bir değişim, değişik ülkelerde faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler için önemli bir risk ve belirsizlik kaynağıdır. Ülke dışı koşullar büyük belirsizlik yaratmaktadır. Faaliyet gösterilen ülkede çeşitli ekonomik ve politik riskler bulunmaktadır. Bu riskler genellikle işletmelerin etkili olamayacağı konulardır. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, askeri müdahaleler ve kamulaştırma gibi faktörler, işletmelerin alacakları kararlarda etkili olmakta, işletmelerin bir kriz durumuyla karşılaşma riskini artırmaktadır (Haşit, 2000:26). Olası bir kriz durumu ile karşı karşıya kalmamak için İşletme amaç ve hedefleri belirlenirken, küresel gerçekler göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **1.1.1.1.8. Diğer Faktörler**

Bir işletmenin krize girmesine sebep olabilecek dış çevresel faktörlerden, yukarıda maddeler halinde sunulanların dışında, işletmelerin krize girmesine sebep olabilecek faktörler de vardır. Endüstriyel kazalar, üretilen ürünlerdeki başarısızlıklar, toplumun algılaması, endüstriyel ilişkiler, ürün taklitçilikleri, kötü

niyetli iftiralar, ürün boykotu, terör, yangın v.b. olaylar işletmeyi içinden çıkılması çok güç olabilecek bir kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilir.

İşletmenin üretimi gerçekleştirmek için nitelikli personeli istihdam etme, üretim için gerekli hammaddeyi zamanında ve uygun maliyetle temin etme, finansman kaynaklarına düşük maliyetlerle ulaşmaya ihtiyacı vardır. İşletmenin üretimde kullandığı hammaddeleri bulamaması, hammadde maliyetlerinde önemli artışlar ile karşılaşması, ülke dışından ithal ettiği hammaddelerin temininde sıkıntıya düşmesi ve kullandığı enerji kaynaklarında dar boğazın ortaya çıkması işletmeyi güç durumda bırakabilmektedir (Haşit, 2000:27).

#### **1.1.1.2. İşletme İçi Faktörler**

İşletmenin dış çevresindeki değişimlerin analizi sonucunda fırsat ve tehditlerin dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ancak işletme için dış çevresel faktörlerin analizinin bir fayda sağlaması için işletme içi faktörlerin de sistematik bir analizinin yapılması gerekmektedir. İşletmelerin iç kaynaklarının analizi işletmenin “işi”, rakipleri, performansı ve yeteneklerinin gerçekçi bir değerlendirmesi demektir (Ergin, 1992:67).

İşletmelerin krize girmesine işletme içi faktörler neden olabilir. İşletmenin dış çevredeki olağandışı durumlara cevap verebilecek iç üstünlüklerinin olması krizler ile başa çıkmada önemli bir yere sahiptir. Genel olarak krizlerin daha çok iç çevre yetersizliklerinden ve başarısız yönetimden kaynaklandığı söylenebilir (Dinçer, 2003:409).

İşletmelerin kriz ile karşı karşıya gelmesi üzerinde yönetsel anlayış çok önemlidir. Çünkü işletmenin yapmış olduğu dış çevre analizi sonucunda belirlenen fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak, işletmenin iç üstünlükleri yok ise, dış çevre analizi ile fırsatların belirlenmesinin bir faydası olmayacaktır (Ergin, 1992:67).

#### **1.1.1.2.1. İşletme Yapısı**

Bir işletmenin yapısı, karşılaşılabilecek herhangi olumlu veya olumsuz bir duruma karşı uyum sağlayacak bir nitelikte olmalıdır. Dış çevre ile uyumlu bir işletme yapısı, faaliyet alanındaki karşılaşılan fırsat olarak görülebilecek değişikliklerin işletme lehine değerlendirilmesini sağlayabilir. Ancak dış çevre ile

uyumsuzluk gösterebilecek bir işletme yapısı işletmenin krize girmesine sebep olabilir ya da krize kaynaklık eden başka bir faktörü etkileyerek karşılaşılabilecek krizin etki alanının genişlemesine sebep te olabilir.

İşletme yapısını belirleyen faktörler, İşletmenin hem somut ve fiziksel yanları, hem de işletme kültürü ve işletme ikliminden oluşan soyut değerlerdir. Bir işletmenin krize karşı direnç göstermesi, işletmenin somut ve soyut yanlarının sistematik bir anlayış ile birlikte düşünülmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. İşletme yapısı, işletme kültürünün ve işletme ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, geleneksel ve çağdaş yönetim anlayışı gibi faktörler örgütsel yapı üzerinde oldukça etkilidir. Yeniliğe kapalı ve geleneksel değerleri koruyan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esnek yapıya sahip olmayan katı ve mekanik bir işletme yapısı, krizin örgütsel kaynaklarıdır (Tutar, 2004:34).

İşletmelerin sahip olduğu tepkisel ve önalın tutuma göre değişiklikleri izleme, olayları yorumlama, söz konusu değişikliklere yönelik plan ve programlar geliştirme biçimleri de önemli farklılıklar göstermektedir. Özellikle tepkisel bir tutuma sahip olan işletmelerde krize ilişkin öngörme mekanizmalarına yeterince önem verilmemesi, kriz durumuna ilişkin olarak alınan sinyallerin ciddiye alınmaması hatta yönetim tarafından bizzat yok sayılması, gelişmelerin sağlıklı bir biçimde takip edilememesi gibi sorunlar ile karşılaşılmamasına ve işletmenin kriz ile karşı karşıya kalması ihtimalini güçlendirmektedir. Olası bir kriz ile karşılaşmak istemeyen işletmeler çevresel gelişmelere karşı önalın bir örgütsel anlayışa sahip olmalıdırlar (Pira ve Sohodol, 2004:28). Geleneksel anlayışlardan kurtulan, yeniliklere açık bir işletme yapısı, çok hızlı değişen çevresel şartlara karşı işletmenin hareket kabiliyetini artırır ve muhtemel krizlere karşı işletmeleri daha hazır bir konuma getirebilir.

#### **1.1.1.2.2. Tepe Yöneticilerinin Yetersizliği**

Bir işletmenin karşılaşıacağı krizlere birçok faktör sebep olmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı müdahale edilebilir, bir kısmı ise müdahale edilemez düzeydedir. Krizlere sebep olan faktörler üzerinde, işletme yönetiminin yeteneği

ve davranışı krizin ortaya çıkmamasında önemli bir rol oynamaktadır. Etkin ve başarılı bir yönetim anlayışı ortaya çıkabilecek olası bir krizi önleyebilir (Haşit, 2000:29).

İşletme yöneticisi faaliyet alanı ile ilgili analiz çalışmaları yapması işletmenin ve sektörün geleceği hakkında da tahmin ve sezgilerini doğru yapmasına ve güncel bir bakış açısı ile olayları yorumlama kabiliyeti kazandırır. Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması, yeni problemlerin farklılığını kavramama ve onlara eski çözüm anlayışı ile yaklaşması, çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme gibi durumlar yöneticiden kaynaklanan krize sebep olan yönetsel yanlışlıklardır.

Tepe yöneticileri işletmede buldukları konumda nasıl bir kişiliğe bürünmeleri gerektiğinin çoğu zaman tam olarak farkında değillerdir. Yöneticiler çevresel değişiklikleri izleyip strateji oluşturma görevlerinin dışında işletme içi moral ve motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme gibi bir çok sorumluluğu vardır. Yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirememesi işletmeler için önemli bir kriz kaynağı haline gelebilmektedir (Tutar, 2004:33).

İşletme yöneticileri rakiplerinin rekabetçi çevredeki konumuna göre stratejilerini oluşturmalıdırlar. Rekabet boyutunu ve analizini dikkate almayan bir stratejik model eksik kalmaktadır (Eren, 1997:143). Ancak bu stratejiler, modeller oluşturulurken rakiplerin karşı stratejilerinin neler olabileceğini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu şekilde bir yaklaşım ile oluşturulmayan stratejiler işletmeyi kriz ortamına sürükleyebilir. Günümüzde rakiplerini ve onların durumlarını düzenli bir şekilde analiz etmek olmazsa olmazlar arasında yerini almalıdır. Bu konuda şöyle bir örnek verilebilir. Yamaha, Honda'nın pazardaki liderliğine son vermek, dünyanın bir numaralı motosiklet üreticisi konumuna gelmek için mücadele etmeye karar verdiğinde, Honda'nın bu mücadeleye karşı nasıl bir tutum izleyebileceğini yeterince dikkate almamıştır. Honda bir çok yeni modeli düşük fiyatla piyasaya sürerek karşı atağa geçmiş, Yamaha bu kadar düşük fiyatlara karşılık verememiştir. Savaş bittiğinde, Yamaha



pazarda bir ilerleme kaydedememenin yanında, pazardaki konumunu da Suzuki'ye kaptırarak ağır bir darbe daha yemiştir (Haşit, 2000:30).

#### **1.1.1.2.3. Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği**

İşletmeler için kriz dönemlerinde doğru ve gerekli bilgiye ulaşmak ve bu ulaşılan bilgiler ışığında zamanında bu bilgilerin kullanılması hayati önem taşımaktadır. Ama önce yapılması gereken ise, kimlerden nasıl ve niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konulmasıdır (Genç: 2005:345).

Yönetmel açıdan bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği konuları işletmeler açısından çok önemlidir. Doğru ve gerekli bilgiye ulaşmak, doğru zamanda ve geçmiş tecrübeler ışığında bu bilgileri kullanmak işletmeye kriz ortamlarında can suyu olabilir.

Krizler, sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle, işletme çevresindeki olumsuz etkileşimle ilgili uyarı sinyallerinin farkına varamamak işletme için bir krize yol açmaktadır. Bu ise açıkça ya ihmal, ya bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgilidir (Dinçer, 2003:410).

#### **1.1.1.2.4. İşletme Tarihi ve Yönetim Değerleri**

“Geçmiş geleceği anlamaya yarayan bir anahtardır” anlayışına sahip olan işletmeler doğal olarak hatalı bir yaklaşıma sahip olduklarının farkına varamadan, geçmiş krizlerin çözümünde kullandıkları ve başarılı oldukları yöntemleri gelecekte karşılaşılabilecekleri diğer krizlerde de kullanmaya çalışmaktadırlar (Haşit, 2000:34). Elbette ki bir işletmenin yaşamış olduğu krizler o işletmeyi gelecekteki yaşayabileceği krizlere karşı hazırlıklı bir hale getirecektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken her krizin kendine has özelliklerinin olduğunun ve güncel bir bakış açısının her an gerekliliğidir.

Yöneticilerin etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları olayları güncel şartlara göre yorumlayabilmeleri ile mümkündür. Geçmişte uygulanan bir yöntem o günün şartlarında çözüm olmuş ve işletmeyi yaşanan krize karşı korumuş olabilir. Ancak giderek daha da küreselleşen günümüz ekonomik ve yönetmel

şartlarını çok dinamik bir özellik göstermektedir. Bu şartları göz önünde alan güncel bir bakış açısı işletme yöneticilerinin sahip olması gereken bir anlayıştır.

Güncel şartları takip etmede yetersiz kalan yöneticiler, genellikle eski yapı ve süreçleri savunarak ve koruyarak işletmeyi bir kriz ile karşı karşıya bırakabilirler. Böyle bir yönetsel anlayışa sahip yöneticiler tarafından alınan kararlar, rasyonel ve ekonomik olmaktan çok, hissi ve politik olacaktır. Bu işletmeler küçük bir kriz faktörüyle karşılaştıklarında, bu yönetsel anlayışın güncel ve doğru olmayışından dolayı içinden çıkılmaz bir krize ile karşı karşıya kalabilirler (Genç, 2005:346). Bir krize düşmemek veya krizin etkilerini daha az hissetmek için önemli olan, yeni ortaya çıkan şartlara uyum sağlamaktır. Bu uyumu sağlamak, işletmenin mevcut değerleri yerine yeni bazı değerleri benimsemesi ile mümkündür (Özdevecioğlu, 2002:96).

#### **1.1.1.2.5. İşletmenin Hayat Evresi**

İşletmelerin üç temel gelişme safhasından söz edilebilir. Doğuş, gelişme ve olgunlaşma. Gelişme safhalarına ek olarak gerileme ve çöküş safhaları da göz önünde bulundurulursa, bir işletme için toplam beş hayat safhasından bahsedilebilir.

Günümüz ekonomik koşullarında, teknolojinin de etkisi ile işletmelerin hayat evreleri çok hızlı bir akış içerisinde. İşletmelerin bu değişen koşullara uyum sağlaması hayati öneme sahiptir. İşletmenin hayat evrelerinin çok kısa sürmesini engellemenin tek bir yolu vardır, o da konjonktürel koşulların gereğini yerine getirmektir. Bu gerekliliğin yerine getirilmemesi durumunda kriz kaçınılmaz olabilir (Tutar, 2004:39).

İşletmeler hayat evrelerinin gelişme safhalarında dış etkilere karşı diğer yaşam evrelerine göre daha hassas olurlar, bu hassas yapı işletmeleri tahmini güç olan krizler ile karşı karşıya bırakabilir. Aynı şekilde işletmeler gerileme dönemlerinde de sık sık krizler ile karşılaşmaktadırlar. Gelişme safhasında işletmenin uyum sağlama güçleri, yeni oluşan şartlar karşısında etkisiz kalırken, gerileme evrelerinde yöneticilerin yetersiz kalması krizi şiddetlendirebilir (Dinçer, 2003:411). Ayrıca işletmelerin olgunlaşma aşamasında sektörel gelişmeleri dikkatle izlemeli ve diğer evrelerde kazandıkları birikim ve tecrübeyi özenli bir

şekilde kullanmalıdırlar. Olgunlaşma aşamasında işletme yöneticilerinin rehavete kapılmadan bu aşamaya getiren yönetsel anlayışın gerekliliğini yerine getirmelidirler. Bu gerekliliğin yerine getirilmemesi olgunlaşma aşamasının kısa sürmesine, hatta muhtemel bir krize de sebep olabilir.

#### **1.1.1.2.6. İşletme Kültürü**

İşletme kültürü, çalışanların işletmede kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve işletme üyelerinin gönüllü bir şekilde uymalarının beklendiği normlar ve değerler bütünüdür (Genç, 2005:347). İşletmelerin sahip olduğu işletme kültürü, çalışanların değerleri, tutumları ve beklentilerinin bir karışımı olup, işletmenin kişilik yapısının tanımlanmasına yardımcı olur (Ergin, 1992:68).

İşletme yönetimin başarısı işletme kültürünün zayıf ya da güçlü olmasından etkilenir. Zayıf bir kültüre sahip bir işletmede, işletme kültürünün sağlayacağı yararlar ortadan kalkabilir ve yönetim, bu konulardan sağladığı desteği kaybedebilir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması olumsuz bir durumu ortaya çıkarabilir. Çünkü işletme üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmeleri, geleneksel yönetim araç ve modellerinin eksikliklerini tamamlayarak bunların etkinliğini artırmaktadır (Ataman, 2002:539).

İşletme yönetimi tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için işletmenin kişilik yapısının, amaçlar ile uyum içerisinde olması gerekir. İşletmenin amaçlarına, çalışanları motive etmenin en önemli araçlarından biri işletme kültürüdür ve bu kültür çalışanların değerlerinin asgari müşterek noktalarında oluşur. Ortak noktalara dayalı bir zeminde oluşan kültür, sadece çalışanları motive edici bir araç değil, aynı zamanda, değişik alt kültür gruplarını bir arada, uyum içinde tutan işletmenin sahip olduğu örgütsel yapının temelini oluşturur (Tutar, 2004:40).

Kültür; işletmeyi topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. İşletmenin sahip olduğu kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde işletme yaşamı tehlikeye girebilir (Eren, 2009:327).

İşletmelerin amaçları, stratejileri ve politikalarının belirlenmesinde ve bunların uygulanmasında kültürün etkisi oldukça fazladır. İşletme yöneticileri belirlenen amaç ve stratejilere uygun politikaları uygularken, işletmenin sahip olduğu kültüründen olumlu veya olumsuz etkilenebilirler (Eren, 1990:391). Yöneticilerin risk alma ve başarıya ulaşma kabiliyetleri üzerinde de kültürün etkisi oldukça fazladır. Çeşitli varsayımlar üzerinden alınan bir risk işletmeyi bir krizle karşı karşıya da bırakabileceği gibi, sektörel önemli bir başarıya da ulaştırabilir. Şöyle ki; risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkanları, parlak bir gelecek planlaması yaparken, aynı pazar koşullarında başka bir kültürel ortamın yöneticileri de, belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejiler tercih ederler (Eren, 2009:329).

İşletmenin belirlemiş olduğu doğru bir strateji veya amaçlara, ancak ona uygun bir kültür ile ulaşılabilir, ya da doğru bir strateji belirlemek sektörel şartlara uygun bir kültür ile mümkün olacaktır. Bir işletme sektörel şartlara uygun olmayan geleneksel bir kültüre sahip ise, belirlenen işletme strateji ve amaçları da geleneksel düzeyde kalır. Bu da işletmenin sektörel değişimler karşısında uyumsuz bir yapıya sahip olmasına neden olabilir. Bu şekilde bir uyumsuzluk olmaması için geleneksel düzeyde kalmış kültüre sahip olan işletmeler çağdaş gerçekleri göz önüne alıp, çağdaş bir kültüre sahip olmalıdırlar.

#### **1.1.1.2.7. İşletme İklimi**

İşletme iklimi, birbirleri ile ilişkisi olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşan ve aynı zamanda onların inanç, tutum ve davranışlarından etkilenen psikolojik ortam olarak tanımlanabilir (Tutar, 2004:41).

İşletme iklimi, hem kültür hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. İşletme iklimini oluşturan faktörler, yönetimin desteği, işbirliği, rekabet, belirsizlik, güven duygusu, işletmenin hiyerarşik yapısı, yapılan işin niteliği ve çalışanları ödüllendirme sistemleri gibi faktörlerdir. Bu bakımdan iklimin örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkisi büyüktür (Aydoğan, 2004:213). Bir işletme doğru bir kültüre ve iklime sahip olursa, çalışanların işletmeye duyduğu aidiyet duygusunu artar, bunun sonucunda da verimlilik ve performans artışları sağlanabilir. İşletme iklimi ve kültürü çalışanların iş

performanslarını olumsuz yönde etkiliyorsa, böyle bir işletme yapısına sahip işletmelerin, krize karşı savunma mekanizmaları işe yaramaz ve bu tür işletmelerin krizden kurtulmaları da kolay olmaz (Genç, 2005:347).

#### **1.1.1.2.8. Belirtileri Görememe**

İşletme yöneticileri krize neden olabilecek faktörleri çok iyi takip etmeleri hayati önem taşımaktadır. Yöneticiler bu faktörleri iyi takip etmeyip, krize neden olabilecek sektörel değişikliklerle birlikte ortaya çıkan kriz belirtilerini önceden görüp tedbir alamamaktadırlar. Kriz ile karşı karşıya kalmamak veya etkilerini minimum seviyede hissetmek için yöneticiler çok iyi bir sektörel analiz kabiliyetine sahip olmalıdırlar.

Muhtemel bir krizin sinyalleri algılanıp, doğru yorumlanmamış, değerlendirilememiş ve doğru ve yerinde tepkiler gösterilememişse, İşletmelerin krize girmeleri kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için bir takım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Öncelikli olarak işletme yapı ve süreçlerinin günümüz şartlarına uygun hale getirilmesi gerekir. İşletmenin soyut değerleri olan işletme kültürü ve ikliminin, çalışanların motivasyon ve performansını artıracak şekilde yeniden gözden geçirilmesi, bilgi kaynakları ve yollarının değerlendirilmesi, işletme yapısında yataylaşma ve esnekliğe gidilmesi, kararlarda ve yetkinin kullanımında merkeziyetçilikten uzaklaşılması konuları öncelikli olarak gündeme alınmalıdır (Tutar, 2004:42).

#### **1.1.1.3. Krizlerin Ortaya Çıkmasında İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi**

Krize sebep olan faktörlerin birbirleri ile etkileşim içerisinde olması üzerinde üç temel faktör etkilidir. Bunlar; işletmelerin dış çevreyi kontrol etme kabiliyeti, kriz durumlarının pozitif veya negatif algılanması, değişikliklere karşı hassasiyeti ve uyum kabiliyetidir (Haşit,2000:45). İşletmelerin karşılaşılabilecekleri en şiddetli krizler böylesine bir ortamda iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi ile ortaya çıkar ve işletme çok şiddetli ve ağır bir kriz ortamıyla karşılaşır. Böyle bir ortam ise işletmenin dış çevre üzerindeki kontrolü düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelir (Tutar, 2004:43).

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri krizleri açıklarken bir tane faktörün krizin sebebi olduğu yaklaşımı eksik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü yaşanan veya yaşanması muhtemel krizler birden çok faktörün birbirleri ile etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Dış çevresel faktörlerin krize sebep olacak düzeyde olumsuz şartlar içerdiği bir durumda işletme krize girebilir. Böylesine bir kriz ortamında sadece sebep olarak dış faktörlerin etkili olduğu yaklaşımı işletmenin geleceği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bugünün analizinin yanlış yapılması da krize sebep olan ana faktör ile etkileşime giren diğer faktörlerin göz ardı edilmesine sebep olur ve bu da eksik bir kriz analizinin yapıldığı anlamına gelir.

### **1.1.2. İşletmelerin Karşılaşılabilecekleri Kriz Türleri**

Günümüzde yöneticiler işletmelerin çevresinde hızla değişen, değiştikçe takibi zorlaşan şartlar karşısında ya gereken önemi vermediklerinden ya da değişimleri takip edecek zaman bulamamaktan, yönetimi zor şartlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Böyle bir durumda işletme bir kriz ile karşı karşıya kalmakta ve önemli gelir kaybı ile başlayan ve işletmenin yaşamını tehdit eden hatta ölümüne varacak kadar kötü sonuçlar ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Olumsuz şartların üstesinden gelmek işletme yöneticiler için oldukça zordur. Bu zor şartların oluşmaması veya oluştu ise kısa bir sürede bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için yöneticilerin neyi, nasıl tanımladıkları işletmeleri olumsuz duruma nelerin sürüklediğinin tespiti çok önemlidir.

Kriz durumunda kalan işletmelerin ve bunun sonucunda yönetimde bulunan yöneticilerin aciz durumda kalmalarına sebep olan birçok kriz türü vardır. Bu krizlerin bazılarının tahmini çok zor olurken, bazılarının da tahmini nispi olarak daha kolaydır. Tahmini kolay ve zor olan kriz türleri aşağıda iki başlık altında verilecektir (Haşit, 2000:15).

#### **1.1.2.1. Tahmin Edilmesi Kolay Olan Kriz türleri**

- Uzun süreli grevler
- Yangın ve patlamalar

- Kirlilik ve sızma problemleri
- Taşımacılık grevleri
- Dış pazarlarda ortaya çıkan kayıplar
- Hisse senetlerindeki anormal düşüşler
- Girdi maliyetlerindeki artışlar
- Rekabet ve alternatif ürünlerin pazara girmesi
- Yasal düzenlemeler sınırlamalar
- Aşırı ithalat sonucu fiyatların düşmesi(kurun düşük seyretmesi)
- Pazarın ya da önemli anlaşmaların kaybedilmesi

#### **1.1.2.2. Tahmin Edilmesi Zor Olan Kriz Türleri**

- Büyük ürün hataları
- Büyük fabrika ekipman hataları
- Büyük endüstri kazaları
- Büyük bilgisayar bozulmaları
- İşletmeiçinden veya dışından gelebilecek sabotajlar
- Ürün sahtekarlıkları
- Taklitçilik
- Yanlış söylentiler, kötü niyetli iftiralar
- Rüşvet fiyat düzenlemeleri
- Cinsel taciz
- Terörizm
- Yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması
- Eksik ya da hatalı operatör eğitimi
- Ürün boykotları
- Yönetim bilgi sistemindeki hatalar
- Kötü iletişim

Bir işletme iktisadi hayatı boyunca çeşitli sebeplerden dolayı yukarıda maddeler halinde verilen kriz türlerinden bir veya bir kaçından dolayı kriz ile karşı karşıya kalabilir. Tahmin edilmesi güç kriz türleri üzerinde hakimiyet sağlamak, güç olsa da, tahmin edilmesi kolay kriz türleri üzerinde hakimiyet kurmak nispeten daha kolay olur. İşletmelerin karşılaştığı veya karşılaşması

muhtemel bir kriz üzerinde hakimiyet sağlama, gerekli alt yapı çalışmaları yapılması öncelikle kriz türlerinin neler olabileceğini belirlemekten geçer. Belirlenen kriz türlerine göre çeşitli senaryolar oluşturulabilir. Alınması gereken tedbirler üzerinde çeşitli araştırmalar yapılabilir. Bu kriz türleri hakkında çeşitli çıkarımlar yapılmalı ve bu kriz türleri iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu şekilde kriz türlerinin tanımlanması muhtemel krizlerle başa çıkmada kriz ile karşı karşıya kalması muhtemel kurum ve kuruluşlar için gerekli ve önemlidir.

## **1.2. Kriz Yönetimi Kavramı**

Kriz yönetimi kavramını tanımlayacak olursak; kriz yönetimi işletmenin esas ürün, hizmet, üretim süreci, çalışanları, çevresi ve toplum üzerindeki ciddi tehditler oluşturabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbirine bağlı bir değerlendirme ve denetim sürecidir (Dyer, 1995:38). Diğer bir tanıma göre ise kriz yönetimi, bir yöneticinin olası tehlike durumlarında, işletme amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılanmaya çalışması sürecidir (Tutar, 2000; 83). Bir diğer tanıma göre de; kriz yönetimi; krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi karşılaşılabilecek bir kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Haşit, 2000: 64).

İşletmeler her an bir kriz ile karşı karşıya kalabilirler ve bu olası krizlerle başa çıkabilmek için de işletmelerin hazır olmaları ancak kriz yönetimi konusunu dikkate almalarından geçer. Kriz dönemlerini düşük maliyetlerle atlattıkça, kriz dönemlerinden önce olası ciddi tehditleri bertaraf etmek için ve kriz dönemlerinde de akılcı politikalar izlenmeli, kriz yönetim konusu dikkate alınmalı ve gerekli ön çalışmalar yapılarak işletme sürekli hazır halde tutulmalıdır.

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu çevresel şartlar her an bir kriz ile karşılaşma olasılığını artırmaktadır. Sürekli değişkenlik gösteren ulusal ve uluslararası, ekonomik siyasal ve hukuksal yapı, küreselleşen dünya, bireylerin farklı bir biçim alan beklentileri, yeni sosyal akımlar, sosyal sorumluluk anlayışındaki gelişmeler, insan kaynağının yapısı, teknolojiye bağımlı olarak çalışma zorunluluğu, yönetsel başarısızlık, yoğun rekabet gibi pek çok unsur İşletmelerin er ya da bir kriz ile karşılaşacağını bir belirtisi olarak görülebilir (Pira ve Sohodol, 2004:22). İşletmeler bu çevresel değişimlerin zamanında farkına



varmalı ve krizlere karşı güncel bir bakış ile hazır hale gelmek için çalışmalar yapılmalıdır. Bu nedenle yöneticiler sadece geçmiş tecrübelerinden yola çıkarak gelecek planlamaları yapmaktan vazgeçmeli, gelecekteki oluşması muhtemel şartları göz önünde bulundurarak kriz yönetimi konusuna dikkatle eğilmelidirler.

Kriz yönetimi, işletmeler için, küreselleşen dünya ekonomik şartları ve işletmenin yakın çevresindeki sürekli değişim gösteren karmaşık ve tehlikeli çevresel şartlar ile başa çıkmak için bir zorunludur. Kriz yönetimi krizlere karşı hazırlıklı olmayı ve krizleri ön görmeyi, kriz dönemlerinde soğukkanlı olmayı ve kriz sonrasında da krizleri unutmamayı gerektirir. Bunun için de kriz geçtikten sonra da artık krizlerin bir daha gelmeyeceği şeklinde değil de “şu an kriz olsa ne yaparım” düşüncesiyle hareket edilmesiyle krizlerin vereceği hasarlar asgari düzeye indirilebilir (Uluyol, 2013:88-89). Etkin bir kriz yönetimi anlayışı kriz öncesinin belirtilerinin yönetimi ve yaşanması muhtemel senaryoların oluşturulması ile mümkün olabilir. İşletme yöneticileri krizlerin işletmeyi etkileyip etkilemeyeceği gibi bir sığ düşünceden kurtulmalı ve nerede, ne zaman, ne şekilde bir krizle karşılaşabileceklerini, kimin ve kaç kişinin bu kriz ortamından etkileneceğini düşünmek zorundadırlar. Bu düşünceyle birlikte bir kriz yönetim planları oluşturup buna uygun hareket etmelidirler (Haşit, 2000: 63). Böyle bir yaklaşıma sahip olan işletmeler kriz yönetimi kavramını daha iyi anlar ve gereğini yerine getirmekte geç kalmazlar.

### **1.2.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri**

Kriz yönetimi, muhtemel bir krizi önlemek için sistematik ve etkin bir yapı oluşturmakla başlar. Krize neden olabilecek unsurların önceden ortadan kaldırılması ve olası kötü sonuçların bertaraf edilmesi iyi bir kriz yönetim anlayışı ile sağlanabilir.

Kriz yönetiminin işletmenin kendisi veya faaliyetleri üzerinde olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla bir işletmenin beklenmedik durumlarla hızlı, etkili ve etkin bir şekilde mücadele etme yeteneği şeklinde tanımlanması doğru bir tanımlama olur (Pheng vd., 1997:232). Böyle bir anlayıştan yola çıkacak olursak, etkin, hızlı ve etkili bir kriz yönetimi için doğru bir tanımlama ile yola çıkılması gerekir.

Krizler kısa sürede dallanıp, budaklanabilen ve işleri tamamen bir çıkmaza sürükleyebilen özelliğe sahiptir (Kent, 1979:21). Doğru bir tanımlama için kriz yönetiminin özelliklerinin de dikkatle irdelenmesi gerekir, bu doğrultuda hareket eden işletmelerin krizler karşısında hareket kabiliyeti yüksek olur ve krizlerin etkisi azaltılabilir.

Kriz yönetiminin başlıca özellikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Haşit, 2000:65).

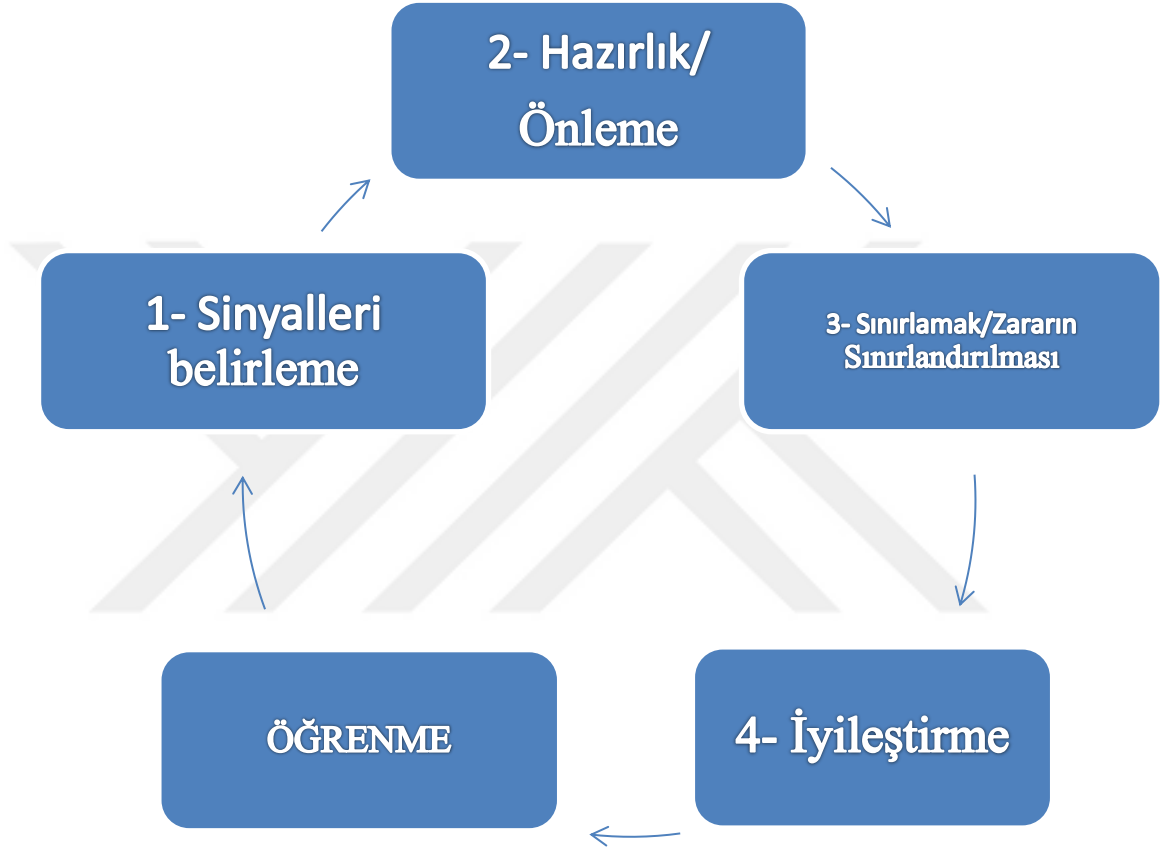
- Kriz yönetimi öncelikli olarak krizleri önceden görebilen, bunların çeşitlerini ayırt edebilen, bunlara göre gerekli önlemleri alabilen, bunlardan yeni şeyler öğrenebilen ve mümkün olan en kısa sürede toparlanabilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Krizleri önleme yöneticilerin krizleri algılama şekillerine göre değişmektedir. Yöneticiler krizleri tehdit olarak algıladıklarında krizi önlemede başarı olasılığı artmaktadır.
- Kriz yönetimi krizlerin türüne göre oluşturulmaktadır. Her kriz türü kendine özgü işaretler ve çözümler içerdiğinden, kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir.
- Kriz yönetiminde başarıya ulaşma yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır.
- Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor, karmaşık uzun zaman alan bir süreç olduğundan, esnek, yaratıcı, objektif, atak, cesaretli grup çalışmasını seven yeniliğe açık bir özelliğe sahip olmalıdır.
- Kriz yönetiminde iletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık, planlama, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi etkenler kriz yönetiminde önem arz etmektedir.
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir toleransı gösterebilmeyi zorunlu kılar.

### **1.2.2. Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetimi, beklenmedik durumlarda bilinmeyen ve arzulanmayan koşullara hazır olmayı zorunlu kılan bir süreçtir. Bu açıdan kriz yönetim süreçleri ele alınırken meydana gelen her krizin kendine has belirtilerinin ve çözümlerinin

bulunduğu dikkate alınarak kriz yönetimi süreçleri krizlerin türüne uygun olarak tasarlanmalıdır (Öğüt, 2003:289). Bu konuda genel kabul görmüş beş aşamalı bir kriz yönetim sürecinden bahsedilebilir. Aşağıda bu beş aşama ayrıntılı bir biçimde sunulmaktadır.

**Şekil 1.1. Kriz Yönetim Sürecinin Beş Aşaması**



**Kaynak:** Mitroff, L.(1993). “From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management”, Academy Of Management Executive, c.VII, s.1.,sy.53.

#### **1.2.2.1. Krizle İlgili Sinyalleri Belirleme**

Krizler ortaya çıkmadan önce krize sebep olabilecek sinyaller oluşmaktadır, işletmeler krizlerden önce beliren bu sinyallerin ne anlama geldiğinin zamanında farkına varmaları kriz ile başa çıkma konusunda avantajlı bir konum sağlayabilir. Bu bakımdan kriz yönetim sürecinin ilk aşamasının kriz sinyallerinin anlamlandırılması ile başladığı söylenebilir.

Krize hazırlık ve korunma mekanizmalarının sağlıklı bir biçimde işlemesi için erken uyarı sinyallerinin etkili bir biçimde izlenmesi gerekir (Can, 1997:317). Kriz sinyalleri, yaklaşmakta olan bir krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtması açısından çok önemlidir. İşletmelerin başa çıkmakta zorlandıkları krizler kriz sinyallerinin takip edilmemesi ve doğru bir şekilde yorumlanmaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2000:69).

İşletme yöneticileri krizler karşısında göstermeleri gereken önalın bir yaklaşım, kriz sinyallerinin gelmesiyle birlikte yöneticileri, bu sinyalleri çok iyi takip sistemleri kurmalarını gerektirir.

Sinyalleri takip etmenin temel esasları taramaktır. Kriz yöneticileri, sinyalleri içeren bilgileri kesinlikle taramalı ve elde edilen bilgileri aktif hale getirmelidir. Bu iş için ilk olarak çevre ve firma içi olaylar taranmalıdır. Taramanın bir parçası da elde edilen bilgilerin analizidir.

Kriz yöneticileri elde ettikleri bilgileri iyi bir değerlendirme süzgecinden geçirmelidir. En önemli görülen sinyaller izlenmelidir. Tarama radarın bir biçimidir, mümkün olduğunca çok sinyal tanımlar. İzleme ise yoğunlaşmış bir yol takibinin formudur ve krize dönüşme olasılığı en yüksek olan sinyalleri sıkı biçimde izler. Bu nedenle sinyal takibi aşaması, sinyalleri toplama ve analiz etme kabiliyetine sahip olmalıdır (Tüz, 2001:86). Taranması gereken kaynaklar tablo olarak aşağıda gösterilmiştir.

## Şekil 1.2. İzlenmesi Gereken Olası Kriz Kaynakları



**Kaynak: Tüz, 2001:88**

Krize sebep olabilecek kaynaklardan gelen bilgiler ile bir kriz yönetim bilgi havuzu oluşturulmalıdır, toplanan bu bilgilerden gelen kriz uyarı sinyalleri dikkatle incelenmeli işletmeyi nasıl ve ne şekilde etkileyeceği değerlendirilmelidir. Bilgi kaynaklarından gelen uyarı sinyalleri ile olasılıklar ve oluşması muhtemel riskler değerlendirilmelidir.

### 1.2.2.2. Krizlere Hazırlık ve Önleme Çalışmaları

Bir işletmenin kriz yönetim sürecinde kriz sinyallerinin tespitinden sonra, bu sinyallerin oluşturabileceği kriz ortamına hazırlık ve önleme çalışmaları yapması gerekir. Kriz ortamından önceki yöntem ve çalışmalar ile kriz ortamında

yapılacak önleme çalışmaları aynı doğrultuda olması kriz ile başa çıkmada işletmeye bir fayda sağlamaz.

Kriz yönetim bilgi havuzuna gelen bilgilerin çok iyi bir analiz çalışmasından geçirilip, kriz sinyallerinin kaynağına uygun çözümler üretebilecek özgün bir çalışma yapılmalıdır, çünkü her kriz kendine has özelliklere sahiptir ve buna uygun hareket etmek bir zorunluluktur. Tersine bir durumda işletmenin kriz yönetim süreci sektöre uğrar ve kriz kaçınılmaz son olarak karşımıza çıkar.

Kriz yönetim sürecinde bu aşamada, krizin diğer evrelerinde zararın minimumda tutulması ve hızlı iyileşmenin sağlanması için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır. Amaç, krizlere her yönden hazır olarak, krizin ortasında sakin ve etkili davranmayı sağlamaktır (Uzun, 2001:56). Bunun sağlanması için işletme üst yönetimi, tespiti yapılan kriz sinyallerine karşı kriz önleme ve krizden korunma mekanizmalarını harekete geçirmelidir.

Yönetimin önüne gelen bilgiler anlamlı bir şekilde değerlendirmeli ve kriz önlemeye yönelik amaçlar belirlemelidir. Buna karşılık işletme yönetimi bu doğrultuda atılan adımların etkisiz kaldığını ve sorunları çözmede işe yaramadığını gördüğü andan itibaren yeni önlemler dizisi oluşturmalı ve bunları vakit kaybetmeden uygulamaya koymalıdır (Tutar, 2004:73).

Birçok faktörden dolayı işletme gerek uluslararası, gerekse ulusal düzeyde meydana gelen olumsuzluklar ile birlikte bir krizle karşı karşıya kalabilir ancak işletme üzerinde olumsuz etkiler yapabilecek gelişmelerin doğru bir şekilde izlenmesi muhtemel kriz oluşumlarının önüne geçilmesini sağlayabilir. Bu aşamada örneğin, işletmenin hammadde tedarikinde ortaya çıkabilecek herhangi bir probleme karşı muhtemel yeni kaynaklar arayışına girme veya pazarda meydana gelebilecek dalgalanmalara karşı yeni pazar arayışlarına girmesi krize karşı işletmeyi hazır halde tutacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003:153). Yine aynı şekilde ulusal düzeyde yaşanabilecek ekonomik gelişmelerin takibi ve ekonomik gelişmeleri etkileyebilecek ülke içi siyasi gelişmeler için düzenli bir analiz çalışmalarının yapılması işletmelere bu konuda rakiplerinden bir adım önde olma ve olası krizlere karşı doğru tedbirler alma faydası sağlayabilir.

Kriz yönetim ekipleri işletmeyi krizlerin etkisinden uzak tutmak ve etkilerinin en aza indirilmesi için, dış çevre analizlerini sistematik olarak yapmalıdırlar. Dış çevrenin analizi, çevresel şartların getirdikleri olumsuz durumlara karşı işletme kaynaklarının yeterliliğini içermelidir. Bir işletme krizden korunmak için, istikrarlı bir şekilde çevresel şartlara uyum politikalarını uygulamaya koymalıdır. Krizlerden korunmak için tehditler arasında fırsatlar aranmalıdır, çünkü her kriz bir kesimi zora sokarken, diğer bir kesim için de fırsatlar doğurabilir. Bunun için krizleri önleyici tedbirler ve kriz sinyalleri öncelikli olarak kriz yönetim ekiplerinin gündeminde olmalıdır. İyi ve başarılı bir yönetici belirsizlikleri yönetebilen, gelecek ile ilgili yerinde ve doğru tahminler yapabilen, kriz sinyallerine uygun hazırlık ve korunma mekanizmaları kurabilme yeteneğine sahiptir.

Kriz yönetim ekiplerinin yapacağı analizler ve çıkarımlar işletme yöneticilerine krizleri tanıma ve bunlara uygun önlemleri alma yeteneği vermelidir. Bu yetenek de yöneticilere krizi en iyi şekilde yönetebilme kabiliyeti verebilir. İşletmelerin krize girmemeleri için bu ekibin çalışmaları kriz yönetim planları geliştirmede yöneticilere teknik beceriler kazandırmalı, kriz durumunda da krizin bulunduğu aşama hakkında yöneticileri doğru ve zamanında bilgilendirilmelidir (Zehir v.d., 2003:398). Kriz yönetim planları yapılması, sadece kriz dönemi yaşandığında değil kriz yaşanmadan hazır olması gereklidir. Bu şekilde krizlerin yarattığı ilk şok etkisi en az zararla atlatılabilir. İşletme yöneticileri kriz yönetim ekiplerinin kendilerine sağladığı teknik beceriyi kriz yönetim planlarını uygulamada etkin bir şekilde kullanmaları olumlu sonuçlar ortaya çıkarır. Etkili bir kriz yönetim planı sabır, karar verme becerisi, fiziksel, zihinsel ve ruhsal dayanıklılık, öngörü ve herkes kaçmaya çalışırken, durup gerçeklerle yüz yüze gelebilme cesareti gerektirir. Koparılan fırtınada yapılması gereken krizle yüzleşmeye cesaret göstermektedir. Bu cesaret vakadan hareket etme anlamına gelmemelidir. Tersine kriz planını cesaretle devreye sokmayı gerekli kılar. Bunun için her kurumun elinde bir kriz yönetim planı olmalıdır. İçeriği şekli ne olursa olsun bir kriz yönetim planının olması demek, o işletmeyi, kurumu karşılaşılan olası krize karşı yönetme kabiliyeti ve kararlılığı olduğu anlamına gelir (Genç, 2005:352).

### **1.2.2.3. Krizlerin Oluşturabileceği Zararların Sınırlandırılması**

İşletmeler kriz yönetim sürecinin ilk aşamasında kriz sinyallerini bilgi kaynaklarından elde ettikten sonra, bu sinyallerin gereği olarak olası krizlere karşı hazırlık ve önleme çalışmalarına başlamalıdır. Bazen erken uyarı, önleme ve hazırlık çalışmaları müdahale edilecek alanın geniş ve sınırlandırılmamış olmasından dolayı ilk iki aşamada yapılan sinyal tespiti, hazırlık ve önleme çalışmalarının etkisiz kalmasına sebebiyet vermektedir ve bir kriz ile karşı karşıya kalılabilmektedir artık olası bir kriz yerine gerçek bir krizin varlığından bahsedilmektedir. Kriz yönetimi, bu kez gerekli önlemleri alınarak krizin ortadan kaldırılması veya kayıp ve zararın en aza indirgenmesi çabaları üzerinde yoğun bir çalışma içine girmelidir (Şahin, 2005:71). İşletmeler bu çalışmaların kapsamını sınırlandırmaları yönetsel bir zorunluluktur. Bu aşamada üst yönetimde çalışanlar devreye girerek krizin türüne göre daha önce hazırlanan planları uygulamaya koymalıdır (Şahbaz ve Tuna, 1998:159).

Yöneticiler oluşturacakları kriz yönetim süreçlerinde, hazırlayacakları planlamaların kapsamını çok geniş tutmamalıdır. Çünkü gelecek hiçbir zaman bütün yönleriyle tam olarak planlanamaz. Kapsamlı bir şekilde hazırlanacak planlar bile olağan görülmeyen karmaşık bir hal olarak karşımıza çıkan durumlar karşısında etkisiz kalabilirler (Tutar, 2004:82). Plansız bir yönetim yaklaşımı çok kötü sonuçlar doğuracağı açıktır ama planlamalar yaparken de belli kurallara uymak da bir zorunluluktur. Bu nedenle planlamalardan istenilen verim elde edilmesi gelecekteki oluşabilecek tüm faktörler göz önünde bulundurularak, sınırlama ve sorun odaklı bir tutum gerekir. Bu şekilde krizlerin ortaya çıkarabileceği zararlar sınırlanıp krizler ile başa çıkılabilir. Sorun odaklı bir yaklaşım ile hareket eden işletmeler krizlerin de etki alanını sınırlama yolunda önemli bir adım atmış olurlar. Zararın sınırlandırılmasındaki temel amaç, krizin etkilerinin daha da büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir (Haşit, 2000:70).

### **1.2.2.4. İyileşme ve Olağan Duruma Dönüş**

Kriz yönetim sürecinin iyileşme, olağan duruma dönüş aşaması, krizin ortaya çıkardığı zararı sınırlandırma ve krizin ortaya çıkardığı olumsuz durumun atlatılmaya başlamasıyla başlar. Krizler işletmeler üzerinde telafisi zor etkiler



bıraksa da, işletmeler krizin etkilerinin sınırlandırma çalışmalarından bir verim alır almaz iyileştirme ve olağan duruma dönüş çalışmalarına başlamalıdır. Krizden geriye kalanları ortadan kaldırmak için gerekli adımlar bu aşamada atılır. İşletmeler bu aşamada normal işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinde rol oynayacak süreçleri başlatırlar. İyileştirme çabaları, uzun ve kısa dönem işletmenin devam eden iyileştirme planlarını kapsar ve işletmenin tekrar kârlı bir işe başlayacağı konusunda paydaşlara güvence verir (Soysal vd, 2009:437).

Bu aşamada gereken çalışmalar yapılırken işletme yöneticileri, iyileştirmede başarı sağlamak için yapılması gereken temel işlemler nelerdir sorusuna ve müşterilere hizmet verebilmemiz için gerekli olabilecek faaliyetler nelerdir gibi sorulara cevap aramalıdır (Haşit, 2000:70). Çözüm için gerekli tespitler bu aşamada dikkatle belirlenmelidir.

#### **1.2.2.5. Öğrenme ve Yaşanılan Krizin Değerlendirilmesi**

Kriz yönetiminde kriz sinyallerinin alınması ile başlayan, krize hazırlık ve önleme, krizle ortaya çıkan zararın sınırlandırılması ve iyileşme normale dönüş aşamalarıyla devam eden süreç son olarak öğrenme ve yaşanılan krizin değerlendirilmesi ile sona ermektedir. Gerçek anlamda kriz yönetimi genellikle bu aşamada başlamaktadır. Gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel krizleri engellemek için tecrübe edilecek çok şey vardır (Ramsey, 1999:139). Bu bakımdan bu aşama gelecek adına, kriz yönetim sürecinde hayati önem taşımaktadır.

Kriz yönetim sürecinin bu son aşamasında krizden tecrübe edinilen deneyimlerin önemli yansımalarını, merkezi ve merkezi olmayan sistem süreçleri üzerindeki etkisini ve işletmenin kriz yönetim uygulamalarını geliştirmede davranışların ve sistemlerin uyumunu kapsar (Hutchins ve Wang, 2008:318). Yine bu aşamada krizden neler öğrenildiğinin, gelecekte bu şekilde bir kriz durumunda nasıl tepkiler verilmesi gerektiğinin, kriz durumunda işletmenin uygulamış olduğu stratejilerin ne ölçüde başarılı olduğunun ve böyle olası krizlere karşı nasıl bir kriz yönetim anlayışının oluşması gerektiğinin bir muhasebesi yapılmalıdır. Bu muhasebe sonucunda bu süreçte başarılı olan stratejiler işletmelerin krizler karşısında muhtemel bir hazırlık çalışmalarına destek olmalıdır. Ancak kriz

yönetim sürecinde krizlere karşı başarılı sonuçlar ortaya çıkarmayan işletme stratejileri varsa bunlar da dikkatle incelenmelidir.

Krize karşı savunma çalışmalarında başarılı olmayan stratejiler bir tarafa atılmamalı, eksik yönlerinin tespiti yapıp bu stratejilerin neden başarılı olmadığını da muhasebesi yapılmalıdır. Böyle bir yaklaşım ile yeni kriz yönetim planları hazırlanırsa gelecekteki işletmenin karşılaştığı krizlere karşı yöneticilerin ellerinde krizlere karşı koyma yolunda bu planlar etkili bir silah olarak hazır bulunur.

Krizin tüm süreçlerinin yönetimi her zaman aynı yöntemin uygulanmasıyla başarılamaz. Zamanla geleneksel kriz yönetim şekilleri başarılı olmamaya başlar. Bunun için krizi önlemek yönetmek ve kriz sonrası iyileştirmeler için yeni yöntemlerin araştırılması ve öğrenilmesi gerekir (Genç, 2005:355). Bu nedenle yaşanan her krizin mutlaka bir değerlendirilmesi yapılarak geçmiş tecrübelerle günümüzün iktisadi gerçekleri de göz önünde bulundurularak çağdaş bir yönetim anlayışına sahip olunmalıdır.

Kriz sonrasının değerlendirilmesinde işletmede krizin ortaya çıkardığı olumsuzlukları bertaraf edip başarı elde edebilmek ve işletmede yeni bir gelişim sürecini takip etmek için aşağıdaki faaliyetler öğrenme değerlendirme aşamasının gerekleridir (Tutar, 2000:100).

- Tüm personeli kapsayacak bir biçimde, eğitim gerekleri için eğitim planları gözden geçirilmeli ve tüm personel için sistematik bir eğitim süreci başlatılmalıdır.
- Liderler için geliştirme programı yapılmalıdır.
- Çalışma ortamı iyileştirilmeli ve kıyaslama yapılmalıdır.
- Başarılı personel, performansından dolayı ödüllendirilmelidir.
- Toplantılarda kriz süreciyle ilgili olarak çok yönlü değerlendirmeler yapılarak çalışanların görüşleri dikkatle incelenmelidir.
- Kriz çözme ekipleri, işletme geliştirme gruplarına dönüştürülmeli ve bunların eğitimi sürdürülmelidir.
- Çalışanlar düzeyinde yeni becerilerin geliştirilmesi ve bu becerileri kullanma fırsatının verilmesi sağlanmalıdır.

- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için gelecek için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanmalıdır.

Krizler ile karşılaşmadan önce ve sonra çeşitli sıkıntılar yaşamamak için kriz yönetim sürecini aşamaları dikkatli ve özenli bir şekilde takip edilmelidir.

### **1.2.3. Kriz Yönetim Planı ve Gerekliliği**

Kriz yönetim sürecinde kriz yönetim planlarının varlığı ve içeriği çok önem arz etmektedir. Doğru ve nitelikli hazırlanan bir yönetim planı her işletme için bir zorunluluktur. Çünkü kriz anında bu yönetim planları işletmeye yol gösterir, krizin getirdiği karanlıklardan aydınlığa çıkışını sağlar. Bu bakımdan kriz yönetiminde, kriz yönetim planları hayati öneme sahiptir.

Her kurumun elinde bir kriz yönetim planı olmalıdır. İçeriği şekli, niteliği ne olursa olsun, elde hazır bulunan bir kriz planına sahip olan bir kurumun yöneticileri, karşılaşılması muhtemel bir krizi yönetmeye kararlı oldukları anlamına gelir (Kadıbeşegil, 2003:72).

Kriz anında, kriz yönetim planına sahip olan İşletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığı, işletme için hayati öneme sahiptir (Özgen ve Türk, 1996:19-31). Krizler ile başa çıkmada bir yol gösterici olması açısından doğru ve nitelikli planlar hazırlanmalıdır. Etkin bir yönetim için etkili planlama yapılmalıdır ve böylelikle olumsuzluklar ile başa çıkma konusunda başarı sağlanabilir, gerçek sorunlar üzerinde odaklanma imkanı doğar ve hareket için bir yol haritası çizilebilir.

Krizleri önlemek için nasıl bir planlama yapılması ve planların nasıl bir niteliğe sahip olması gerektiği konusunu şöyle özetlemişlerdir; (Regester ve Larkin, 2008).

- Yaşanması muhtemel kriz durumlarının listelenmesi yapılır
- Krizlerin oluşturduğu olumsuzluklardan korunmak için politikalar tasarlanır.
- Muhtemel, her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden olası kimlerin etkileneceği belirlenir.
- İşletme uygulamaları sonucunda oluşabilecek zararların en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkin bir şekilde tasarlanır.

- Yapılan planlama çerçevesinde tüm durumlar test edilir.

Kriz yönetim planları mutlaka yazılı bir metin haline getirilmelidir. Kriz anında yöneticiler nasıl davranılacağı konusunda az çok bir fikir sahibi olabilirler, Ancak bu düşünülen şeyler söz de kalmamalı ve mutlaka yazılı bir metin haline getirilmelidir. Yazılı bir metin haline getirilmiş planlar yöneticilere hızlı karar alma zorunluluğu konusunda yardımcı olur ve yönetsel anlamda bir rahatlık sağlayabilir.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde ani ve hızlı gelişen olumsuz durumlar karşısında ancak önceden ellerinde hazırlanmış, güncel bir plan sayesinde etkin bir yönetsel başarı sağlayabilirler. Bunun sağlanabilmesi için de kriz yönetim planları çok uzun ve karmaşık olmamalı, kısa ve öz neyin nasıl yapılacağı ortaya konulmalıdır. Kriz yönetim planları sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlattırılmalıdır (Rosenthal ve Pijnenburg, 1991:101).

Kriz planı için öncelikli olarak mevcut durum (iç ve dış koşullar) iyi analiz edilmeli, buna göre “durum saptaması” yapılmalı ve bu şekilde işletmenin mevcut durum karşısında güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. İçeriği, şekli ne ve nasıl olursa olsun, işletmede bir kriz planının olması demek, o kurumun yönetiminin “krizi yönetmeye” kararlı olduğunu gösterir (Tutar, 2004:100).

Kriz yönetim planlarının hazırlamadan önce nasıl bir plan yapılabilir sorusu yöneticiler tarafından kendilerine sorulmalıdır. Yukarıda planların nasıl olması gerektiği konusunda çeşitli açıklamalara yer verilmişti, ancak kriz yönetim planlarında zorunlu görülebilecek başlıklar ve içeriklerin doğru bir şekilde belirlenmesi gerekir. Bu başlıkların neler olması gerektiği, aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Kadıbeşegil, 2003:73).

- Bir kriz yönetimi nasıl ve ne şekilde yapılacağı kararı, yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacaktır. Kriz yönetim planı öncelikli olarak bunu tespit etmelidir.,
- Kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetimi birlikte hayata geçirilmelidir. Kriz yönetimi yapılacağı kararı verildiği andan hemen sonra, kurumun iç ve dış çevre ile iletişimi kim tarafından ve ne şekilde

yapılacağı ve nasıl kontrol altında tutulmaya çalışılacaktır? Plan öncelikli olarak bu konu hakkında bilgi vermelidir.

➤ Krizi ve kriz iletişimini yönetecek birileri, yani kriz yönetim ekipleri olmalıdır. Kurum içerisinde ve dışarısından bu komiteye kimler alınmalıdır?, konu hakkında uzman görülen danışmanlık bilgisine başvurulabilecek kişi ve kurumlar neler olmalıdır? gibi konulara planlarda açıklık getirmelidir.

➤ Kriz ile teknik bilgilerin üretilmesi ve bu teknik bilgi için hangi teknik donanımların kullanılacağı ve bilgilerin kimler tarafından kriz öncesi ve kriz sürecinde elde edileceği konusuna açıklık getiren bir plan olmalıdır.

➤ Krizden etkilenen kurumun müttefikleri, iş ortakları kimlerdir? krizin en şiddetli hissedildiği anda kurum ile omuz omuza verecek, kurumun krizden çıkmasına katkı sunabilecek, kişi ve kurumlar belirlenmelidir. Bunlar; akademisyenler, hukukçular, siyasetçiler, araştırmacılar, iletişim uzmanları, sivil toplum kuruluşları, meslek işletmeleri olabilir. Bu şekilde belirlenen kişi ve kurumların kimler olabileceği planlarda yerini almalıdır.

➤ Kriz dönemlerinde finansal kararların alınması büyük önem taşımaktadır. Daha önceden normal dönemler için yapılmış olan planlar belki de rafa kaldırılacaktır. Belki de işletme, kurum bu alınacak veya önceden alınmış olan finansal kararlar yüzünden iktisadi hayatı son bulacaktır. Bu kararlara ilişkin yetki ve sorumlulukların paylaşımı planlarda tarif edilmelidir.

➤ Kurum ve kuruluşların borsada işlem gören hisse senetleri var ise, bu konu çok daha dikkatle ele alınmalıdır. Bir kuruluştan borsaya gönderilen bir bildirimdeki olası bir hata borsayı ve dolayısıyla kamuoyunu hatalı bilgilendirilmesine sebep olacaktır. Bu durum işletme açısından hayati önem taşır. Bunun için bu konu nasıl ve ne şekilde yönetilebilir, bu kriz yönetim planlarında yerini almalıdır.

➤ Krizlerin yönetiminde ilk 24 saatte alınacak kararlar bir inşaatın sağlam bir temel atmak gibidir. Nasıl ki çürük bir temel atılarak başlanılan

inşaata, sonrasında ne kadar kaliteli malzemeler kullanılsa da çürük temelin varlığının sonuçları er geç ortaya çıkacaktır. Bunun için başlangıç noktası ve kriz yönetiminin ilk 24 saati ve alınacak kararlar için kriz yönetim planlarında özel bir başlık altında özel bir bölüm oluşturulmalıdır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2008 EKONOMİK KRİZİ VE İNŞAAT SEKTÖRÜNE ETKİLERİ

#### 2.1. 2008 Ekonomik Krizi

2000 yılından itibaren küresel ekonomik kriz dönemine kadar ABD’de düşük faiz oranları ile ipotek kredili konut alımlarına olanak sağlandığı bir dönem yaşanmıştır. Böyle bir ortamda Finans kuruluşları piyasalara sürdükleri ipotek, kredi, sigorta vb. çeşitli finansal ürünlerin miktarını artırmışlar ve bunların satış alanlarını genişletmeye yönelmişlerdir. Mortgage sistemi adı verilen bu sistem ile birlikte kredi ile ifade edilen varlıklara dayalı olarak yeni krediler verilmeye başlanılmış ve bu alandaki finans sektöründe bir gelişme yaşanmıştır. Kredi araçları türev fonların kaynak gösterilmesi ile finansal araçlarda aşırı bir şişme meydana gelmesine sebebiyet vermiştir. Bu fonların kullanılması ve kullanılan kredilerin reel sektörde bir karşılığının olmadığı bir finansal sistemin giderek gelişme göstermesi, ve kullanılan kredilerin de kredibilitesi düşük bireyler tarafından kullanılması sonucunda hiç de sağlıklı olmayan bir finansal sistem meydana gelmiştir.

Reel karşılığı olmayan kredilerin kullandırılması karşısında şişirilen talep, yapay olarak ev ve diğer servet unsurlarının fiktif değerlerini de yükselterek bireylerde yapay bir varlık algısı oluşmasına neden olmuştur. Ancak ipoteğe bağlı kredilerin ya da diğer kredilerin vadeleri gelip ödenmesi gerektiğinde, bireysel gelirlerle var olan borçların ödenemediği, hatta alınan kredili emlak veya ürünün piyasa değeriyle de borçların kapatılamadığı görülmüştür (Önder, 2009:17). Mortgage kredilerine dayalı menkul kıymetler ile kredi türev ürünlerinin risklerinin yanlış ölçülmesi, kimi zamanda finansal mühendislik tekniklerinin kullanılarak ölçülemez hale getirilmesi ile birlikte denetleyici yapının eksiklikleri finansal kurumları etkilemiş ve mortgage kredi krizi olarak adlandırılan durum küresel bir likidite krizine dönüşmüştür (Demir vd., 2008:1).

2007 yılında belirtileri ile kendini hissettiren 2008 küresel ekonomik krizi ilk olarak ABD merkezli olmak üzere birçok banka ve finans kuruluşunu zor

durumda bırakmıştır. Bu krizle birlikte birçok kuruluş iflas etmiş ya da zorunlu olarak el değiştirmiştir. ABD merkezli ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan sektörel sorunların temeli, bazı finansal kuruluşların üzerine büyük bir risk almasıyla kaçınılmaz sona zemin hazırlanmıştır (Susam ve Bakkal, 2008:73). ABD bankaları kullandıkları kredileri, Avrupa'daki bankalardan almış olduklarından, ABD merkezli başlayan bu kriz kısa bir sürede Avrupa bankalarının da krizden etkilenmesine sebebiyet vermiştir (Karel vd., 2013:69). Kredibilitesi zayıf kişilere verilen ve geri dönüşü olmayan bu krediler direk olmasa da bir biriyle ilişki içerisinde bulunan dünyadaki diğer finans kuruluşlarını da etkisi altına almıştır. Bu alınan risk, tüm dünyayı etkisi altına alacak bir krize alt yapı oluşturmuştur.

2008 ekonomik krizinin olumsuz etkileri yalnızca finansal bir kriz olma özeliğinden çıkmış ve diğer sektörleri de etkilemiştir. Birçok finans dışı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler krizin olumsuz etkilerinden ciddi şekilde etkilenmişlerdir, hatta finans sektöründeki yaşanan iflaslar, diğer sektörlerde de görülmüştür. Krizin küresel boyut kazanmasıyla birlikte ilk olarak finansal piyasalarda ortaya çıkan kriz zamanla reel sektörü de etkisi altına almıştır (Bricongne vd., 2009:23). Bu olumsuz gelişmelerin ortaya çıkardığı kaçınılmaz son dediğimiz durum, ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörleri başta olmak üzere birçok sektörün büyüme hızları üzerinde olumsuz etki yapmış ve ardından genel ekonomiye de bu durum yansımıştır.

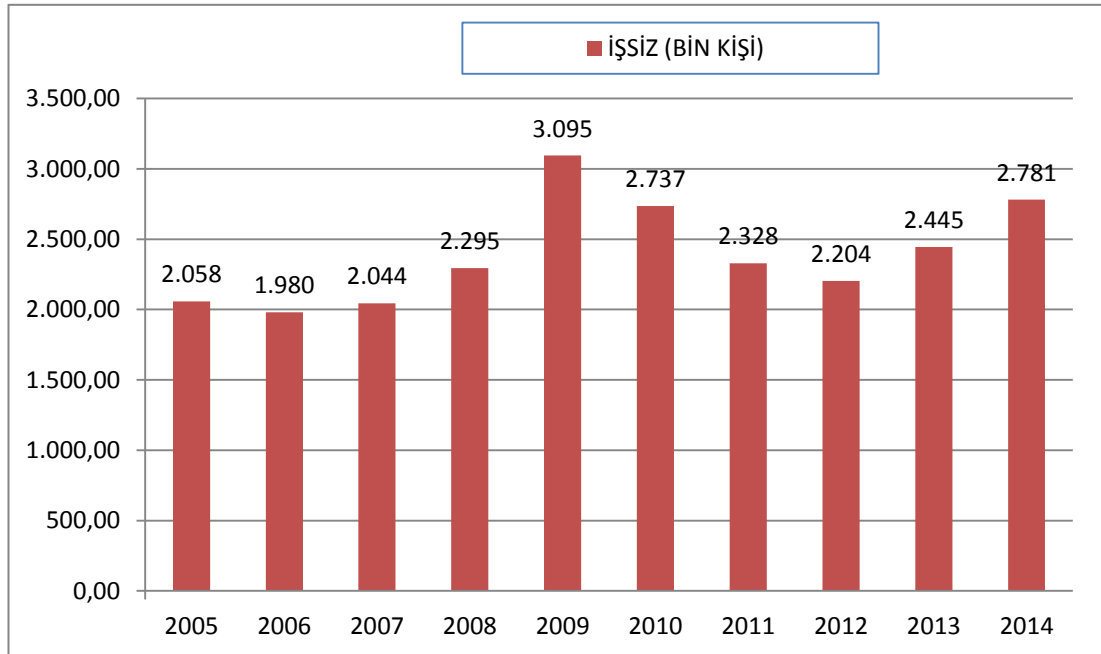
2008 yılında yaşanan bu finansal kriz tüm ekonomik göstergeleri etkileyen bir güven krizine neden olmuştur. Bankalar birbirine kredi vermekte isteksiz davranmış, hane halkı işsizlikten korkarak tasarruf yapma yoluna gitmiştir ve bu durumun doğal sonucu olarak kredilere erişim daha maliyetli ve daha zor hale gelmiştir. Daha yüksek iflas riski ile karşı karşıya kalınca kredi veren kuruluşlar, kredi faizlerini yükseltmişler veya kredi vermeyi durdurmuşlardır. Kredi kısıtlamaları ve güven krizinin hane halkı ve kurumsal yatırımlar üzerinde olumsuz etkisi olmuştur. Talepteki düşüş dünya ekonomisinde bir yavaşlamaya neden olmuş ve böylelikle bir bütün şeklinde kriz dünya ekonomisine yayılmıştır (Kılıç vd., 2013:96).



Küresel ekonomik kriz finans sektörü üzerinden Avrupa'daki bankaları etkilediği gibi diğer birçok sektörü de etkilemiştir. Bu olumsuzluklardan Avrupa inşaat sektörü de etkilenmiştir. Kildiene (2011), Avrupa'daki 23 ülkeyi kapsayan çalışmasında inşaat sektöründe istihdam edilen çalışan sayılarını 2008 ve 2009 yılları için 2010 yılında yayınlanan EUROSTAT verilerini kullanarak, karşılaştırmış ve sektördeki çalışan sayılarının 2009 yılında 2008 yılına göre % 38'lik bir azalma olduğunu tespit etmiştir. Bu durum Avrupa'da küresel ekonomik krizin ardından inşaat sektörünün derinden etkilendiğini göstermektedir (Kildiene vd., 2011).

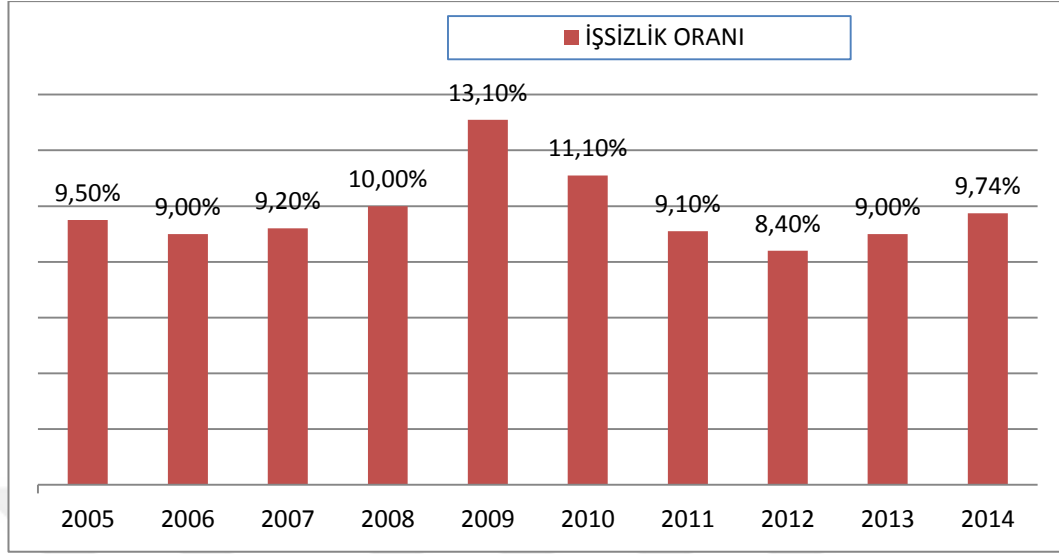
2008'de başlayan bu kriz başlangıçta "Mortgage" krizi olarak adlandırılmıştır ancak aslında bu krizin temelinde likidite krizi yer almaktadır, dolayısıyla yaşanan bu kriz aslında bir likidite krizi olarak da adlandırılabilir. Mortgage kredilerinin geri dönmemesi sonucunda ortaya çıkan likidite krizi, Türkiye ekonomisini de dünyadaki diğer ülkelerin ekonomileri gibi etkilemiş ve birçok sektör bu kriz sonrası ciddi sıkıntılar ile karşı karşıya kalmıştır. Büyüme rakamları ülke ekonomisinde ve sektörel olarak gerileme göstermiştir. Bu durum istihdam rakamları üzerinde olumsuzluklar ortaya çıkarmıştır.

**Grafik 2.1. Yıllara Göre İşsizlik Verileri**



**Kaynak:** TÜİK

**Grafik 2.2. Yıllara Göre İşsizlik Oranları**



**Kaynak:** TÜİK

2008 küresel ekonomik krizi genel ekonomik göstergeler üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmıştır. Bu göstergelerden biri de işsizliktir. Krizin ortaya çıktığı yıl olan 2008 yılında işsizlik %10 ve 2.295 (bin) kişi ile bir önceki yıla göre %8.6'lık bir artış göstermiştir. Krizin etkilerinin ciddi şekilde hissedildiği 2009 yılında ise işsizlik %13.1 ve 3.095 (bin) kişi ile bir önceki yıla göre %31 artış göstermiştir.

## 2.2. İnşaat Sektörü ve Ekonomik Gelişmelerin Etkileşimi

Ekonomik büyüme göstergeleri ile inşaat sektörünün büyümesi geçmişten bugüne genellikle paralel bir seyir izlemiş ve çeşitli iç ve dış faktörlerin etkileşimi altında biçimlenmiştir. Bu ilişkinin varlığını ortaya koymak için yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar ekonomik göstergeler ile inşaat sektörü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde inşaat sektöründeki yatırım harcamalarının ekonomik büyüme ile olan ilişkisini belirleme amacıyla yürütülen ampirik çalışmalarda genellikle inşaat sektöründeki yatırım harcamalarının ekonomik büyümeyi beslediği ve ekonomik büyüme hızını artırdığı görülmektedir (Kaya vd., 2013:155). Bu ilişki incelendiğinde inşaatın hem olumsuz hem de olumlu dış faktörlere aşırı duyarlı, olumsuz koşullardan derinden etkilenen ve bu koşullar ortadan kalktığında ise

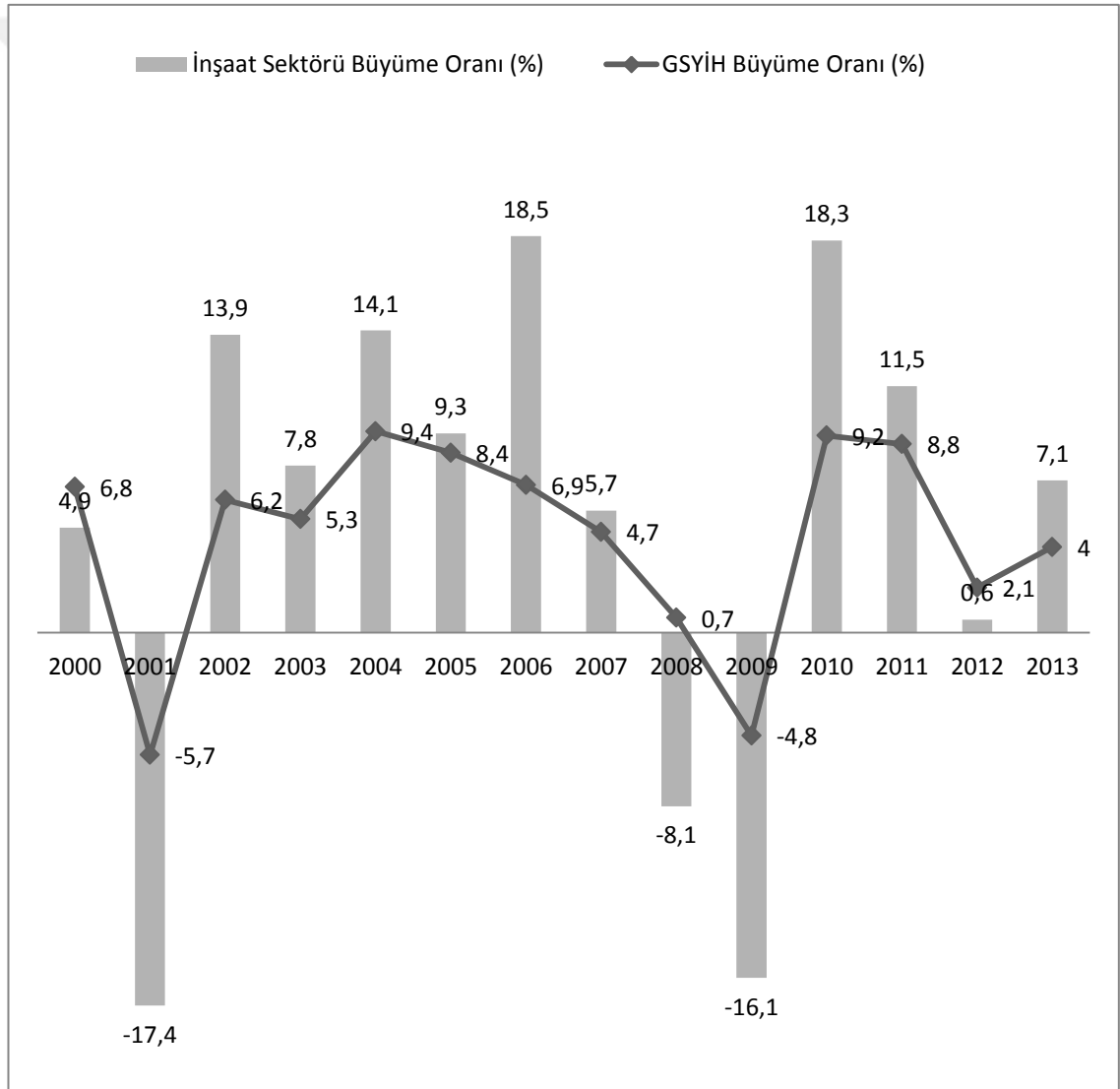
istikrarlı ve hızlı bir şekilde toparlanma sürecine girdiği söylenebilir. [http://www.tmb.org.tr/arastirma\\_yayinlar/2014\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/2014_faaliyet_raporu.pdf) (27.11.2014).

İnşaat sektörü ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin varlığı konusunda dünyada çeşitli ülkelerde ampirik çalışmalar yapılmış ve sonuçta pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Khan (2008), Pakistan ekonomisi hakkındaki yaptığı çalışmada 1950-2005 yılları arasındaki inşaat sektörü ve GSYİH verilerini kullanarak bir çalışma yapmış, ve ekonomik büyümenin büyük ölçüde inşaat sektöründe gerçekleştirilen yatırımlara bağlı olduğunu sonucuna varmışlardır (Kaya vd., 2013:155). Malezya’da konu hakkında Chai, Skitmore, Runeson, ve Bridge (2011), tarafından bir çalışma yapılmış ve Malezya ekonomisinin 2000-2011 yılları arasında kalan dönemi incelemiş ve sonuç olarak inşaat faaliyetlerindeki büyümenin GSYİH’nın artmasına neden olduğu saptamıştır. Hong Kong ekonomisi ile inşaat sektörü arasında ilişkiyi inceleyen Tse ve Ganesan (1997), Çalışma sonucunda inşaat sektöründeki büyümenin GSYİH’de artışa yol açtığını belirleyen yaygın görüşlerin aksine, GSYİH’deki artışların inşaat sektöründeki yatırımları artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Tse ve Ganesan, 1997:375). Sonuç olarak yapılan bu çalışmalar bize ülkelerin ekonomisi ile inşaat sektörü arasında bir ilişkinin varlığının olduğu hakkında bir bilgi vermektedir

Tablo 2.1’ deki verilerde Türkiye ekonomisinin gelişimi ve inşaat sektörünün büyüme rakamlarının yer aldığı karşılaştırmalı tablo verilmiştir. Tablodaki veriler incelendiğinde krizin ortaya çıktığı 2008 yılında ekonomik büyüme %0.7’ lik bir gelişme göstererek bir önceki yılda ulaşılan %4.7’lik büyüme rakamının gerisinde kaldığı görülmektedir. Aynı yıl inşaat sektöründeki gelişme hızı verileri de ekonomik daralma ile aynı yönde olacak şekilde %8.1’ lik gelişme ile bir önceki yıl ulaşılan %5.7’ lik gelişmenin gerisinde kaldığı görülmektedir. Sonuç olarak 2008 küresel ekonomik kriz döneminde yaşanan ekonomik daralma inşaat sektöründeki reaksiyonu ekonomik daralmanın çok üzerinde gerçekleşmiştir. Diğer yıllara ait verilerde de benzer durum görülmektedir.

İnşaat sektörü ile ülke ekonomisinin yönü arasındaki ilişki, sektörün ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlılığının da fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Ekonomik büyümenin hızlı bir şekilde artış gösterdiği dönemlerde inşaat sektörü diğer sektörlerden daha fazla reaksiyon göstermektedir ve ekonomik büyümenin üzerinde bir büyüme oranına sahip olmaktadır. Tersi durumda ise ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde de ekonomik daralmanın üzerinde bir daralma yüzdesi göstererek sektörel küçülme reaksiyonu vermektedir. Bu durum aşağıdaki grafikte yer alan veriler ile gösterilmeye çalışılmıştır.

**Grafik 2.3. Türkiye’de GSYİH - İnşaat Sektörü Büyüme Oranı**

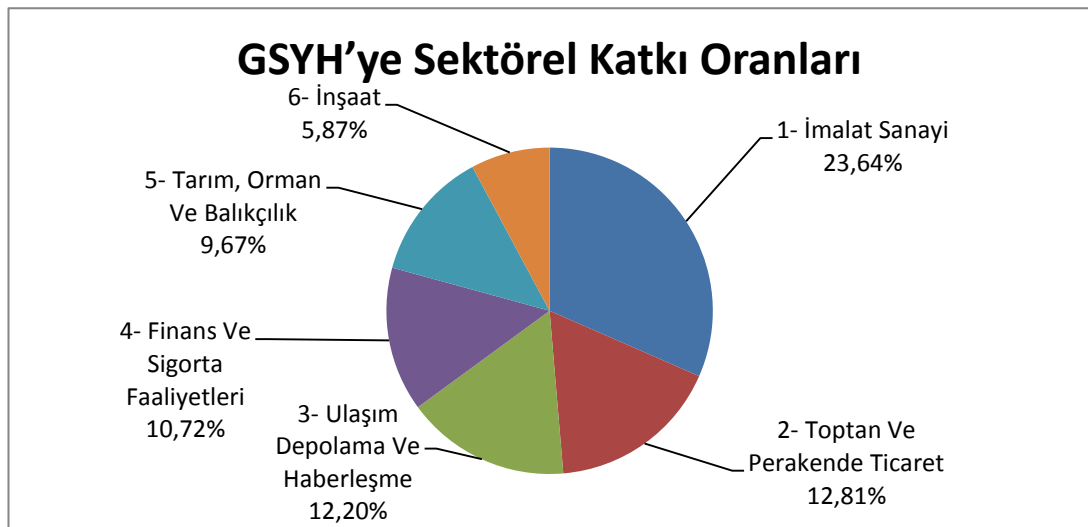


**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Hükümetler ekonominin bir dengeleyicisi olarak gördükleri inşaat sektörü konusunda belirleyecekleri politikalarını bu düşünce ile belirlemektedirler. Ekonominin çok hızlı bir büyüme dönemine girdiği dönemlerde, inşaat sektörünün besleyen fonları kesmektedirler. Ekonominin talep darlığı çektiği dönemlerde, işsizliğin arttığı dönemlerde, ekonominin gelişimini sağlamak ve istihdam alanları yaratmak için inşaat sektörünü canlandırma politikaları uygulanmaktadır. Diğer yandan özellikle ekonomik belirsizliklerin arttığı dönemlerde inşaat sektörünün çıktıklarına olan talebin düşmesine sebep olan en önemli faktör ekonomik belirsizliklerdir (Kaya vd., 2013:151).

İnşaat sektörü, ülkelerin ekonomik gelişmesine önemli katkı sağlayan birçok sektörle yakından ilişki içerisinde olan bir sektördür. Ülke ekonomisine katkı sağlayan en önemli sektörlerin başında inşaat sektörü gelmektedir, dolayısıyla ülke ekonomisinin pozitif veya negatif yönde seyir etmesi inşaat sektörünün geleceği açısından çok önem taşımaktadır. Ülke ekonomisinin gelişim gösterdiği dönemlerde, istihdam artışı sağlayan sektör olan inşaat sektörü, yapısı gereği istihdam alanlarının oluşmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan ekonomik durgunluk dönemlerinde, ülke ekonomisinin bir kriz ile karşı karşıya kaldığı dönemlerde, krizden çıkış kapısı ve durgunluk dönemlerinden çıkışı sağlayacak sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Grafik 2.4. GSYH'ye Sektörel Katkı Oranları**



**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

TÜİK 'in yayımladığı iktisadi faaliyet kollarına göre sabit fiyatlarla GSYH verilerinde 20 ayrı iktisadi faaliyet kolunun GSYH'ye katkıları yıllara göre verilmektedir. İnşaat sektörü bu faaliyet kolları arasında GSYH'ye en fazla katkıda bulunan 6. İktisadi faaliyet kolu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnşaat sektörü ile ilişkili ve sektörden beslenen birçok sektör vardır. Bu sektörlerin çıktıları, inşaat sektörünün mal ve hizmet talebini karşılamakta ve dolayısıyla ekonomik büyümenin sağlanmasında çok önemli bir özelliğe sahiptir. Kullandığı girdiler açısından ekonomik bir değerlendirme yapacak olursak ülke ekonomisine katkı açısından en güçlü sektörler arasında inşaat sektörü yer alır. İnşaat sektörünün daralmaya girdiği dönemlerde inşaat malzemesi üreten yan sanayiler de uzun süre düşük kapasitelerde çalışmaya zorlanmakta; bu da ülkelerin ekonomisini, bilhassa da imalat sanayisini ve dolayısıyla da istihdamı olumsuz etkilemektedir (Düzyol, 1997:16). Çelik (2007) Türkiye'de 1970-2004 yılları arası verilerini kullanarak bir çalışma yapmış, GSMH'daki artışın, enflasyonda düşüşe ve inşaat sektöründeki istihdama olumlu etki ettiğini belirlemiştir. Sonuç olarak şöyle bir çıkarım yapabiliriz. İnşaat sektörü ekonomik ve sosyal düzeyde diğer sektörlerle katkısı, istihdama katkısı, ülke ekonomisine katkısı açısından çok önemli bir görev yerine getirmektedir (Kılıç ve Demirbaş, 2012:85). Ulusal ekonomi ve toplumun gelişimi, ilerlemesi inşaat sektörü olmaksızın günümüz ekonomi dünyasında pek mümkün değildir. Çünkü inşaat sektörünün sağladığı istihdam ve ürettiği ürünler, insan hayatında çeşitli amaçların yerine getirilmesi için çok önemli bir yere sahiptir (Kildiene vd., 2011).

### **2.3. 2008 Ekonomik Krizinin Türk İnşaat Sektörüne Etkileri ve Kriz Sonrası Gelişmelerin Değerlendirilmesi**

#### **2.3.1. 2008 Ekonomik Krizinin Türk İnşaat Sektörüne Etkileri**

İnşaat sektörü, gelir açısından fazla veren en önemli hizmet alt sektörlerinden biri olduğu yukarıda ifade edilmiştir. Bu durum, inşaat hizmetlerinde Türkiye'nin mukayeseli üstünlüğünü ifade eden en önemli göstergelerdendir. İnşaat sektörü turizmden sonra ödemeler dengesine en büyük katkıyı sağlama potansiyeline sahiptir. Sağladığı geniş istihdam olanakları ve GSMH'ye katkısıyla inşaat sektörü ekonominin lokomotif sektörü sayılmaktadır

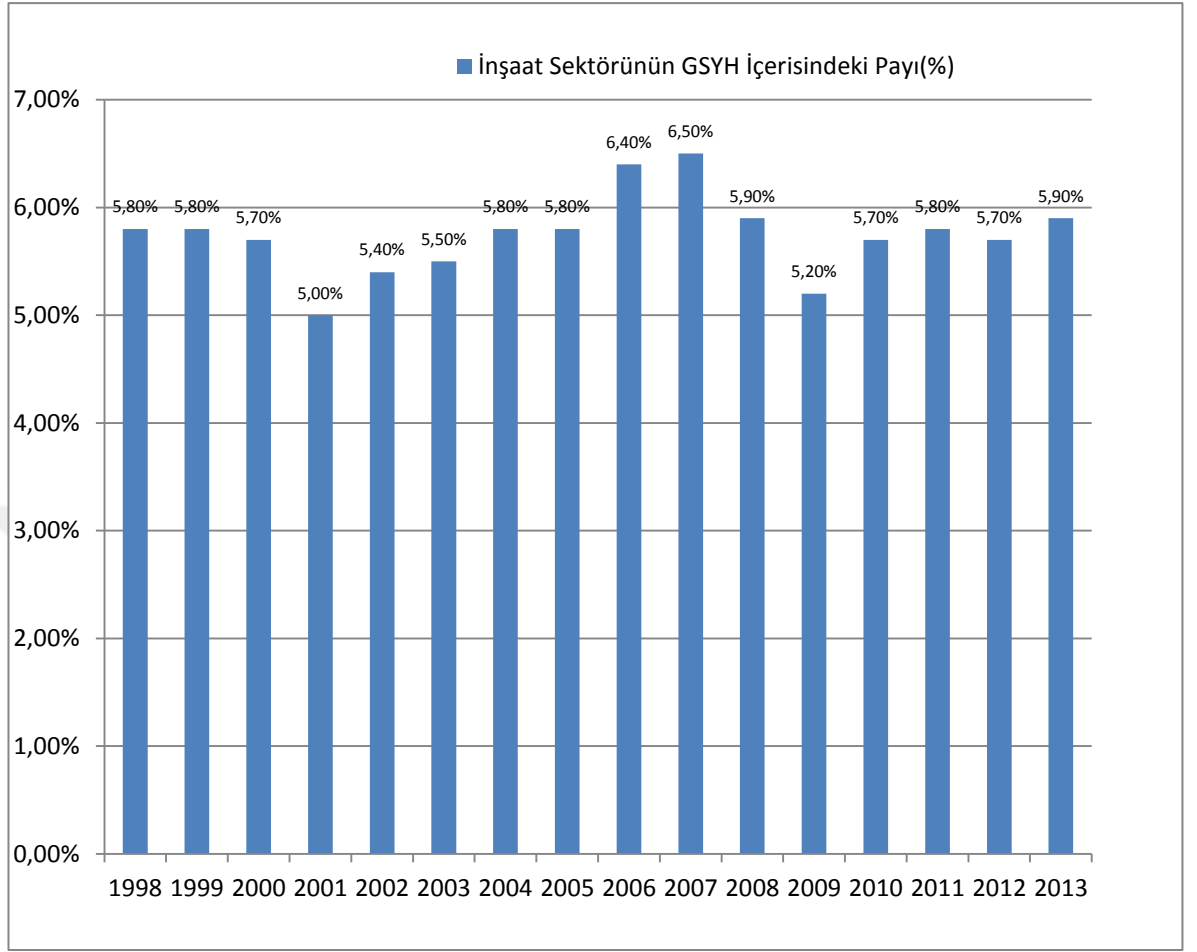
(Maç, 2007:7). Bu bakımdan sektörel gelişmenin ülke ekonomisine katkısı göz önüne alındığında inşaat sektörü ulusal ekonomi içinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.1. İnşaat Sektörünün GSYH İçerisindeki Payı(Sabit Fiyatlar ile)**

<i>Yıllar</i>	<i>GSYH(TL)</i>	<i>İnşaat Sektörünün GSYH Katkısı( TL)</i>	<i>Sektörün Bir Önceki Yıla Göre Gelişimi(%)</i>	<i>İnşaat Sektörünün GSYH İçerisindeki Payı(%)</i>
<b>1998</b>	67.994.581.820	4.085.861.042	-	5,8
<b>1999</b>	65.974.363.496	3.957.358.485	% -3,1	5,8
<b>2000</b>	70.292.828.609	4.150.231.078	% 4,9	5,7
<b>2001</b>	67.151.119.313	3.426.908.127	% -17,4	5,0
<b>2002</b>	70.631.335.584	3.903.515.616	% 13,9	5,4
<b>2003</b>	73.784.048.554	4.207.040.410	% 7,8	5,5
<b>2004</b>	80.860.700.283	4.801.693.125	% 14,1	5,8
<b>2005</b>	87.733.053.068	5.250.284.280	% 9,3	5,8
<b>2006</b>	94.312.936.078	6.220.955.208	% 18,5	6,4
<b>2007</b>	98.864.796.445	6.573.647.371	% 5,7	6,5
<b>2008</b>	100.110.904.786	6.040.811.447	% -8,1	5,9
<b>2009</b>	96.553.011.221	5.067.195.910	% -16,1	5,2
<b>2010</b>	105.300.828.687	5.996.258.124	% 18,3	5,7
<b>2011</b>	114.691.307.154	6.688.256.631	% 11,5	5,8
<b>2012</b>	117.315.222.988	6.726.223.560	% 0,6	5,7
<b>2013</b>	122.947.177.143	7.198.092.432	% 7,0	5,9

**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

**Grafik 2.5. İnşaat Sektörünün GSYH İçerisindeki Payı**



**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

Türkiye’de inşaat sektörü 2008 krizini yaşamadan önce birçok kriz ile karşılaşmıştır. Bu krizlerden yakın tarihimizde yaşanan Şubat 2001 krizinde inşaat sektörü %17,4 oranında bir daralma dönemi yaşamıştır, yine aynı yıl ülke ekonomisi de %5,7’lik bir daralma yaşamış ve böylesine bir ortamda inşaat sektörü ciddi bir kriz dönemi geçirmiştir. İnşaat sektörü bu yaşanan kriz döneminin ardından 2008 küresel ekonomik kriz dönemini yaşayınca kadar dalgalı ancak sürekli pozitif yönlü bir şekilde büyüme rakamları yakalamış ve sektörel olarak istikrarlı bir şekilde büyüme gerçekleştirilmiştir. Bu büyüme rakamları 2006 yılına gelindiğinde %18,5 olarak bu dönemin zirve büyüme rakamına ulaşmıştır.

2007 yılında sektörel ürün olan konut talebindeki azalma, genel seçim dönemi, ekonomik ve siyasi belirsizliklerin sektöre ve ülke ekonomisine olumsuz



etkisi, inşaat sektörünün 2001 kriz dönemindeki negatif büyüme rakamlarının ardından yaşanan istikrarlı bir büyüme gerçekleştiren inşaat sektöründe bir durgunluk sürecinin yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Türk inşaat sektörü bu durumdan ciddi şekilde etkilenmiştir. Küresel ekonomik kriz, Türkiye ekonomisinin 2006 yılının ikinci yarısından itibaren yavaşladığı ve işsizliğin arttığı bir dönemin ardından ortaya çıkmıştır. Ancak Türkiye ekonomisi bu krizden de derinden etkilenmiştir(Akyüz, 2009:4). 2006 yılında yakalanan %18,5'lik büyüme, önce 2007 yılında %5,7'ye düşmüş, ardından 2008 krizinin ortaya çıkması ile yıllar sonra negatif bir büyüme gerçekleştirerek %-8,1'lik bir daralma yaşamıştır.

İnşaat sektörüne 2008 küresel ekonomik krizin etkileri hakkında, Türkiye istatistik kurumunu yayınladığı verilere göre, Türkiye'de yapı izni verilen bina istatistikleri incelendiğinde; 2009 yılının ilk dokuz ayında bir önceki yılın ilk dokuz ayına göre belediyeler tarafından yapı ruhsatı verilen bina sayısında %14,8, değerinde %25,1, daire sayısında ise %17,2 oranında düşüşün gerçekleştiği görülmektedir (Özdemir ve Kılıç, 2011:50).

2007 yılında belirtileri ile kendini hissettiren 2008 küresel ekonomik krizinin istihdam rakamları üzerindeki etkisi için 2008 ve 2009 yılları için istihdam rakamları incelendiğinde; 2008 yılında tarım, sanayi, inşaat ve hizmet iktisadi faaliyet kollarında toplam istihdam edilenler 20.604(bin kişi) olurken, 2009 yılı için toplam istihdam edilenler 20.615(bin kişi) olmuştur.

Bu karşılaştırması yapılan yıllarda Türkiye'de toplam istihdam rakamları sektörel ortalamalara göre nispi olarak durağan seyretmiştir. Aynı dönemler için 2008 yılı ve 2009 yıllarında inşaat sektöründe istihdam edilenlere ait rakamlar incelendiğinde ise 2008 yılı inşaat sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 1.238(bin kişi) olurken, 2009 yılında inşaat sektöründe istihdam edilenlerin sayısı ise 1.305(bin kişi) olmuştur. İnşaat sektörüne ait bu istihdam rakamları bize 2009 yılında yani küresel ekonomik krizin etkilerinin ekonomik göstergeler üzerinde etkisinin arttığı sektörel büyüme rakamlarının eksi değerler olarak yaşandığı yılda inşaat sektöründe istihdam edilenlerin, krizin ilk olarak ortaya çıktığı 2008 yılının üzerinde bir istihdam rakamına ulaşılmıştır.

**Tablo 2.2. İktisadi Faaliyet Kollarına Göre İstihdam**

<i>Yıllar</i>	<i>Toplam İstihdam(Bin Kişi-%)</i>	<i>Tarım İstihdam(Bin Kişi-%)</i>	<i>Sanayi İstihdam(Bin Kişi-%)</i>	<i>İnşaat İstihdam(Bin Kişi-%)</i>	<i>Hizmet İstihdam(Bin Kişi-%)</i>
2005	19.633(%100)	5.014(%25.5)	4.241(%21.6)	1.097(%5.6)	9.281(%47.3)
2006	19.933(%100)	4653(%23.3)	4.362(%21.9)	1.192(%6.0)	9.726(%48.8)
2007	20.209(%100)	4.546(%22.5)	4.403(%21.8)	1.231(%6.1)	10.029(%49.6)
2008	20.604(%100)	4.621(%22.4)	4.537(%22.0)	1.238(%6.0)	10.208(%49.5)
2009	20.615(%100)	4.752(%23.1)	4.179(%20.3)	1.305(%6,3)	10.380(%50.4)
2010	21.858(%100)	5084(%23.3)	4.615(%21.1)	1.434(%6.6)	10.725(%49.1)
2011	23.266(%100)	5.412(%23.3)	4.842(%20.8)	1.680(%7.2)	11.332(%48,7)
2012	24.543(%100)	5.301(%22.1)	4.903(%20.5)	1.717(%7.2)	12.016(%50.2)
2013	24.601(%100)	5.204(%21.2)	5.101(%20,7)	1.768(%7,2)	12.528(%50,9)
2014(9 Aylık)	25.916(%100)	5.538(%21.3)	5.314(%20.5)	1.882(%7.26)	13.175(%50.88)

**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

### **2.3.2. Kriz Sonrası Gelişmelerin Değerlendirilmesi**

Küresel ekonomik krizin etkileri dünya ekonomileri üzerindeki olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması ile birlikte Türkiye’de de ekonomik ve sektörel anlamda kriz beklentileri ortaya çıkmıştır. Küresel ekonomik kriz, 2009 yılında kriz beklentilerinin de etkisi ile inşaat sektörünü ve ekonomiyi olumsuz bir şekilde etkilemiş ve sektör %16,1 oranı ile bir önceki yıla göre ciddi bir küçülme

yaşamıştır. Aynı yıl ulusal ekonomi ise %4,8'lik bir daralma yaşamıştır. [http://www.tmb.org.tr/arastirma\\_yayinlar/2014\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/2014_faaliyet_raporu.pdf) (27.11.2014)

2010 yılında alınmış olan ekonomik tedbirler sayesinde 2009 yılındaki %16.1' lik küçülmeye rağmen inşaat sektörü bu yıl yüksek bir büyüme yüzdesi yakalamıştır. 2010 yılı 4 çeyrek üst üste istikrarlı büyüme rakamlarına ulaşan sektör sırasıyla %8.3 ,%20.4, %22.1, %17.5 büyüme rakamlarını elde ederek 2010 yılının sonunda ortalama %18.3' lük yüksek bir yüzdeye ulaşarak önemli bir başarı gerçekleştirmiştir.

İnşaat sektörü 2011 yılında da birinci çeyrekte %15.7, ikinci çeyrekte %13,5 oranında büyüme performansı göstermiştir. İnşaat sektörü 2011 üçüncü çeyreğine gelindiğinde ise %10.7 oranında büyüme performansı sergilerken, 2011 dördüncü çeyreği de %7.1 oranı ile tamamlanmış ve 2011 yılında ortalama olarak %11.5'lik bir sektörel büyümeye ulaşmıştır. Kamu sektörü inşaat harcamalarındaki daralma ve özel sektör tüketim harcamalarının azalması inşaat sektörünün küçülmesinde etkili olmuştur. Artan maliyetler sektörde faaliyet gösteren alt sektörleri de olumsuz bir şekilde etkilemiştir.

Bütün dünyada ekonomik krizin en yoğun hissedildiği ve ekonomik istikrarsızlıkların yaşandığı 2012 yılında, inşaat sektörü de Türk ekonomisinde yaşanan bu daralmadan doğal olarak etkilenmiştir. Türk ekonomisinin lokomotif sektörü olan ve 2011 yılında %11,5 büyüyen inşaat sektörü, 2012 yılının ilk üç çeyreğin sonunda inşaat sektörü % 1'lik büyüme rakamına ulaşırken, konut satışlarında ise bu durum %2,35'lik bir negatif büyüme oranı olarak ortaya çıkmıştır.

İnşaat sektöründeki yıllara göre maliyet artışları hakkında aşağıdaki tabloda Bina İnşaatı Maliyeti Endeksi verilmiştir. Yıllara göre değişim yüzdelерinin verildiği tabloda 2008 kriz döneminde bir önceki yıla göre maliyet endeksinin %13.6 'lık bir artış gösterdiği görülmektedir. Takvimsel olarak devam eden yıllar incelendiğinde ise 2011 yılındaki %12.4 'lük bir önceki yıla göre maliyet endeksindeki artış göze çarpmaktadır. 2008 yılındaki maliyet endeksindeki artışın ardından inşaat sektörü 2009 yılında %16.1 'lik bir daralma

yaşamıştır. Diğer ciddi yüzdesel artışın yaşandığı yıl olan 2011 yılını takip eden 2012 yılında ise sektör %0.6 ‘lık bir büyüme rakamına ancak ulaşabilmiştir.

**Tablo 2.3. Bina İnşaatı Maliyet Endeksi ve Değişim Oranları (2005=100)**

<i>Yıllar</i>	<i>Bina inşaatı maliyet endeksi ve yıllık değişim oranları (2005=100)</i>	<i>Bir önceki yıla göre yıllık ortalama değişim oranı (%)</i>
2005	100,0	-
2006	116,0	% 16.0
2007	125,7	% 8.4
2008	142,8	% 13.6
2009	136,7	% -4.3
2010	144,6	% 5.8
2011	162,5	% 12.4
2012	171,3	% 5.4
2013	180,1	% 5.1
2014	198.4(9Aylık)	% 11.1

**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

2012 yılındaki durgunluğun ardından inşaat sektörü 2013 yılında ortalama %7.1 ‘lik bir büyüme rakamına ulaşarak 2012 yılının olumsuz rakamları bir nebze olsun değiştirilmiş olmuştur. 2013 yılındaki bu sektörel gelişme üzerinde 2012 yılında kentsel dönüşüm yasası kapsamında yapılan düzenlemeler ile vergi teşvikleri, yabancılara mülk edinmesinin kolaylaştırılması kredi teşvikleri, kira yardımları yapılması, konutta KDV oranının sektör ve tüketici lehine yeniden düzenlenmesi oldukça olumlu etkilemiştir ve inşaat sektörünün tüm alt sektörlerine canlılık getirmiştir.

2013 yılının son günlerinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), banka kredilerine düzenlemeye gittiği, düzenlemeye göre konut

kredilerinde teminat, konut değerinin %75'ini aşmayacak ve tüketicilere, konut edinmeleri amacıyla kullanılacak kredilerde, kredi tutarının teminat olarak alınan tutar konutun değerine oranı %75'i aşmayacak, düzenlemesinin yapıldığı, ayrıca sektörel maliyetlere etki edebilecek beyan edilen gayrimenkul bedeli üzerinden ödenen tapu harcı oranının binde 16,5'dan, binde 20'ye yükseltilmesi gibi çeşitli sektörel etkisi olabilecek değişikliklerin yaşandığı bir yıl olmuştur. <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/120471.aspx> (07.08.2014).

Yaşanılan bu sektörel etkisi olabilecek değişimlerin yaşandığı 2013 yılında ise inşaat sektörü 2012 yılındaki %0.6'lık büyümenin ardından %7' lik bir sektörel büyüme ile bir önceki yıl büyüme rakamının çok üzerinde bir büyüme rakamına ulaşmıştır. 2014 yılı inşaat sektörü için önemli bir gösterge olan bina maliyet indeksi bir önceki yıla göre ilk 9 aylık dönemde %11.1'lik bir artış gösterdiği bir yıl olmuştur. 2013 ve 2014 yıllarında inşaat sektörü büyüme rakamları şu şekilde olmuştur. 2013 yılında inşaat sektörü birinci, ikinci ve üçüncü çeyrekte ulaşılan sırasıyla %5.8, %7.5 ve %8.5 olan inşaat sektöründe ulaşılan büyüme rakamlarının ardından, son çeyrekte %6.1'lik bir büyüme ilk üç çeyrekte gerçekleştirilen istikrarlı büyüme biraz da olsa düşüşe geçmiştir. 2014 yılına gelindiğinde ise ilk çeyrekte sektör %5.2' lik bir büyüme gerçekleştirmiş ardından ikinci çeyrekte ise %2.7'lik büyüme ile bir önceki dönemdeki büyüme rakamının altında bir büyüme gerçekleştirilmiştir. 2014 yılı üçüncü çeyreğinde inşaat sektöründe 2013 yılının son çeyreğinden itibaren aşağı yönlü büyüme rakamları %1'lik büyüme rakamı ile aşağı yönlü eğilimini devam ettirmiştir ve 2014 yılı ilk 9 aylık dönemde inşaat sektörü ortalama %2.96'lık bir büyüme rakamına ulaşmıştır.

Küresel ekonomik krizden ulusal ekonomimiz ve ulusal ekonomimizde önemli bir yere sahip olan inşaat sektörü 2008 küresel ekonomik kriz dönemi ve sonraki yıllardaki veriler hakkında yukarıda açıklananların ardından şöyle bir sonuç çıkarabiliriz;

Ekonomi ve inşaat sektörü bu gelişmelerden ciddi şekilde etkilenmiştir. Yaşanılan 2008 küresel ekonomik krizin etkileri kriz döneminden yıllar geçmesine rağmen halen hissedilmektedir. Türkiye'de kriz öncesinde ulaşılan

büyüme rakamlarına halen ulaşamamış olması bu konuda elimizde bir veri olarak bulunmaktadır. Yaşanılan krizlerin etkisi, ülke ekonomisinde öncelikle hissedilmekte ve ardından ekonominin temel taşları olan sektörler üzerinde etkiler ortaya çıkarmaktadır. İnşaat sektöründeki kriz dönemi sonrasındaki ekonomik büyüme rakamlarında, inşaat sektörü gelişme hızlarında ve istihdam rakamlarında krizin etkilerinin halen devam ettiği görülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONYA İLİ İNŞAAT SEKTÖRÜ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### (KONYA İLİ UYGULAMASI)

##### 3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Ekonomik krizler, ülke ekonomileri üzerinde, ülke ekonomisinin temelini oluşturan sektörler üzerinde ve bu sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için telafisi mümkün olmayan derin ve kalıcı izler bırakabilmektedir. Telafisi yapılmış gibi gözüken krizlerin üzerinden yıllar geçmiş olmasına rağmen yaşanılmış olan kriz dönemlerinden önceki durumlara ulaşmak çok zor olmakta ve hatta yıllar alabilmektedir.

Kriz dönemlerinde işletmeler çok hızlı karar almak zorunda kalmaktadırlar karar alma süreçlerini normal şartlar altında geçirilememesi, bu kararı alan yöneticileri hataya zorlamaktadır. Böyle bir durumda yöneticiler zorunlu olarak aldıkları kararlar yüzünden, işletmelerinin çok ciddi sıkıntılara düşmesine sebebiyet verebilmektedirler.

İşletmelerin muhtemel krizlere karşı hazırlıklı olmaları, işletmelerin hayatlarının devamı açısından önemli bir unsur olmanın yanında işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, ülkenin ekonomik sisteminden hem etkilenen, hem de ekonomik göstergeleri etkileyen bir yanı olması sebebiyle, krizlere hazırlıklı olmaları ve kriz dönemlerinde uygulayacakları doğru ve yerinde uygulamalar, ülke ekonomisini olumlu etkileyeceği gibi, hatalı uygulamalar ise ülke ekonomisi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

2008 küresel ekonomik krizinin Türkiye ekonomisi üzerinde oluşturduğu olumsuz durum ve bu durumdan etkilenen ekonominin temel taşları denilebilecek ekonominin alt sektörleri üzerinde oluşturduğu ciddi olumsuzluklar olmuştur. Bu sektörlerden ülke ekonomisi içerisinde önemli bir yere sahip olan inşaat sektörü ve bu sektörün gelişmesine katkı sağlayan 200'den fazla alt sektörün gelişmesi ve

büyümesine direkt etki eden çatı sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sektörlerin çıktıları, inşaat sektörünün mal ve hizmet talebini karşılamakta ve dolayısıyla ekonomik büyümenin sağlanmasında çok önemli bir özelliğe sahiptir. Kullandığı girdiler ve ülke ekonomisine katkı açısından en güçlü sektörler arasında inşaat sektörü yer alır. İnşaat sektörünün daralmaya girdiği dönemlerde sektörün kullandığı girdileri üreten sektörler uzun süre düşük kapasitelerde çalışmaya zorlanmakta; bu da ülkelerin ekonomisini, bilhassa da imalat sanayisini ve dolayısıyla da istihdamı olumsuz etkilemektedir.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sektörel daralmaya sebep olabilecek kriz dönemlerinden önce doğru hazırlıklar yaparak ve kriz döneminde bu hazırlıklar ışığında kriz anına uygun stratejileri hemen uygulamaya koyacak altyapılara sahip olmaları son derece önemlidir. Bu bakımdan, çalışmanın birinci bölümünde verilen teorik bilgilerin ışığında hazırlanan, inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri ile yapılan araştırma ile aşağıda maddeler halinde verilen amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır;

- 1- Araştırma kapsamında faaliyet gösteren inşaat şirketlerinin yöneticilerinin nasıl bir kriz tanımlaması yaptıkları, krize sebep olan faktörleri nasıl değerlendirdikleri, kriz dönemlerinde hangi stratejileri uyguladıklarının incelenmesi.
- 2- Araştırma kapsamındaki işletmelerin 2008 küresel ekonomik krizinden etkilenme durumlarının saptanması ve bu kriz dönemlerinde yaşanan olumsuzluklar, kazanımlar ve yönetsel anlamda kazanılan tecrübelerin incelenmesi
- 3- Araştırma kapsamında işletmelerin kriz yönetim planlarına sahip olma durumları, kriz yönetimi konusunu nasıl değerlendirdikleri, kriz yönetim planlarından beklentilerinin saptanması.
- 4- Araştırma kapsamındaki inşaat şirketlerinin son dönemdeki sektörel gelişmeler karşısındaki gelecek beklentileri ve sektörel gelişmelerin işletmeyi etkileme durumları saptanmaya çalışılmıştır.



### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

$H_0$ = İşletmelerin 2008 ekonomik krizinden etkilenme durumları ile kriz yönetimi planına sahip olma durumu arasındaki ilişki yoktur.

$H_1$ = İşletmelerin 2008 ekonomik krizinden etkilenme durumları ile kriz yönetimi planına sahip olma durumu arasındaki ilişki vardır.

$H_0$ = İşletmelerin krizden etkilenme durumu ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

$H_2$ = İşletmelerin krizden etkilenme durumu ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

$H_0$  : Krizden etkilenme durumu ile yaş arasında ilişki yoktur.

$H_3$  : Krizden etkilenme durumu ile yaş arasında ilişki vardır.

$H_0$  : Krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

$H_4$  : Krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

$H_0$  : Krizden etkilenme durumu ile kıdem arasında ilişki yoktur.

$H_5$  : Krizden etkilenme durumu ile kıdem arasında ilişki vardır.

$H_0$  : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arası ilişki yoktur.

$H_6$  : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arası ilişki vardır.

$H_0$  : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arasında ilişki yoktur.

$H_7$  : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arasında ilişki vardır.

$H_0$  : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

H<sub>8</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

H<sub>0</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arasında ilişki yoktur.

H<sub>9</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arasında ilişki vardır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı, Sınırlılıkları ve Kısıtlılıkları**

Araştırma kapsamında Konya ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yönetici olarak görev yapmakta olan kişilerin kriz ve kriz yönetimi hakkındaki düşüncelerini ortaya koyabilmek ve kriz konusunda işletmelerin davranış şekillerini belirleyebilmek amacıyla ilişkisel tarama modeli olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni Konya il sınırları içerisinde yer alan bölgede inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Örneklem ise bu firmalarda çalışan ve araştırmamıza katılmaya gönüllü olan 73 kişiden oluşmaktadır. Araştırma çalışması yapılırken örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada inşaat sektöründe faaliyetlerini yürüten Konya İlinde yer alan firmalarda yönetici olarak çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında deneklere yöneltilen soruların sadece kriz ve kriz yönetimini ölçüyor olması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Araştırma bölgesinin Konya ili olarak seçilmesi üzerinde Türkiye'deki nüfusu en kalabalık iller sıralamasında sekizinci sırada yer alması, inşaat sektörü için önemli bir gösterge olan konut satış rakamları açısından Türkiye genelinde toplam konut satış adetlerinin % 3.35'lik kısmını oluşturuyor olması (Ek-4), Konya ilinin yer aldığı coğrafi bölge olan İç Anadolu bölgesinde konut satış adetleri açısından Ankara ve Kayseri'nin ardından üçüncü sırada olan (2008-2013 ortalama satış adetlerine göre) il olması, Türkiye geneli en fazla konut satılan iller sıralamasında 2008 ve 2010 yıllarında sekizinci, 2009 yılında altıncı, 2011 yılında onuncu, 2012-2013 yıllarında da dokuzuncu sırada yer alarak bu anlamda önemli bir ilimiz olması (Ek-3), ve diğer bir kriter olarak da tüketici güven endeksinin il bazında açıklandığı Türkiye'deki tek ilin Konya ili olması (KTO tarafından

yayınlanan), gibi kriterler göz önüne alınarak araştırma bölgesi olarak Konya ili seçilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi**

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit edebilmek amaçlı oluşturulan 4 soru vardır.

İkinci bölümde ise katılımcı yöneticilerin kriz yönetimi ve krizler konusundaki düşüncelerini çalıştıkları firmaların kriz durumlarında aldıkları önlemleri ve uyguladıkları stratejileri, 2008 küresel ekonomik krizini nasıl değerlendirdikleri, işletmelerin kriz planlarının varlığının durumu, yöneticilerin son dönemdeki ekonomik ve sektörel gelişmeleri nasıl değerlendirdikleri gibi bilgilere ulaşabilmek amaçlı 5'li Likert ölçeğinin de kullanıldığı toplam 14 soru oluşturulmuştur.

Katılımcılardan toplanan veriler analiz edilmiştir. Demografik özelliklerin ve katılımcıların anket maddelerine verdikleri cevapların dağılımı için frekans, yüzde ve ortalama değerleri bulunarak tanımlayıcı bilgi ve bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında 9 tane hipotez kurulmuştur. Kurulan hipotezlerin Ki-kare Bağımsızlık testi kullanılarak analizi yapılmıştır.

Sosyal bilimlerde çok değişkenli gruplar halinde sunulan veriler daha az kategorik gruplar halinde incelendiğinde daha sağlıklı istatistiksel sonuçlar elde edilmektedir ve bu yöntem sosyal bilimlerde sık başvurulan bir yöntemdir. Bu doğrultuda çalışmada 5'li Likert ölçeği şeklinde sunulan veriler ikili ve üçlü gruplara indirgenerek analize tabi tutulmuştur.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

**Tablo 3.1. Demografik Özellikler**

<b>CİNSİYET</b>	
<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans(%)</b>
Erkek	55 kişi(%75.34)
Kadın	18kişi(%24.66)
Toplam	73 kişi(%100)
<b>YAŞ GRUPLARI</b>	
<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans(%)</b>
25-35 Yaş	6 kişi(%8.2)
36-46 Yaş	32 kişi(%43.8)
47-57 Yaş	26kişi(%35.6)
58 Yaş Ve Üzeri	9 kişi(%12.3)
Toplam	73 kişi(%100)
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans(%)</b>
İlköğretim	8 kişi(%10.96)
Lise	12 kişi(%16.44)
Ön lisans	9 kişi(%12.33)
Lisans	33 kişi(%45.21)
Lisansüstü	11 kişi(%15.07)
Toplam	73 kişi(%100)
<b>YÖNETİCİLİKTEKİ YIL SAYILARI</b>	
<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans(%)</b>
1-3 yıl	13 kişi(%17.81)
3-5 yıl	12 kişi(%16.44)
5-10 yıl	19 kişi(%26.03)
10 yıl ve daha fazla	29 kişi(%39.73)
Toplam	73 kişi(%100)

Tablo 3.2’de yöneticilerin demografik özelliklerine ait veriler bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu erkek yöneticilerden (55 kişi, %75.34) oluştuğu saptanmıştır. Yöneticilerin yaş gruplarına ait veriler incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğunun 36-46 yaş grubunda (32 kişi, %43.8) yer aldığı, eğitim durumu hakkındaki veriler incelendiğinde ise yöneticilerin çoğunluğunun Lisans ve Lisansüstü eğitim düzeyine sahip oldukları (44 kişi, %60.28), yöneticilerin tecrübelerine ilişkin verilerden de 10 yıl ve daha fazla tecrübe sahibi olanların (29 kişi, %39.73) çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak , araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun eğitim düzeyinin yüksek ve tecrübeli yöneticiler oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.2. “Kriz” Kelimesi Size Ne Anlam İfade Etmektedir ?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Ekonomik olumsuzlukların, siyasi istikrarsızlıklarla birleşerek işletme üzerindeki etkisinin artarak ortaya çıkması durumudur.</i>	3.90
<i>Kriz ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkan genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder.</i>	3.82
<i>Kriz işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılanma, finansal açıdan zorlanma ve yönetim zamanının verimsiz kullanılması sonucunda işletmenin yaşadığı olumsuz durumdur</i>	3.29
<i>Kriz varlığı ile karar verme birimlerini şaşıratan ve kararsızlığa sürükleyen bir durumdur, ancak doğru tedbirler alınarak ortadan kaldırılabilecek bir olaydır.</i>	3.27
<i>Kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidişe sebep olan gelişmeler veya tehlikeli an” olarak tanımlanabilir.</i>	2.84

Tablo 3.2’teki “Kriz kelimesi size ne anlam ifade etmektedir” sorusuna ilişkin ifadelerle olan katılım düzeyleri incelendiğinde katılımcıların en yüksek ortalamayı ( $\bar{X}$  =3.90) verdikleri yani en çok katılım sağladıkları kriz tanımı “*Ekonomik olumsuzlukların, siyasi istikrarsızlıklarla birleşerek işletme üzerindeki etkisinin artarak ortaya çıkması durumudur*” tanımı olmuştur. En yüksek katılıma sahip olan ikinci tanım ise  $\bar{X}$  =3.82 ortalama ile “*Kriz ani olarak veya kendini*

hissettirerek ortaya çıkan genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder.” tanımı olmuştur.

En düşük ortalamaya yani katılıma sahip olan tanım ise  $\bar{X} = 2.84$  ile “Kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidişe sebep olan gelişmeler veya tehlikeli an” olarak tanımlanabilir” tanımı olmuştur.

Tablodaki ortalamalardan şöyle bir sonuç çıkarılabilir; araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu, ekonomik olumsuzlukların siyasi istikrarsızlıklar ile etkileşim içerisine girerek kriz diye tanımlanabilecek durumlar ortaya çıkardığını düşünmektedirler.

**Tablo 3.3. “Bir İşletmenin Krize Girmesine Sebep Olan Aşağıdaki Faktörlere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
Ulusal ekonomik koşullar	4.12
Finansman kaynaklarının uygun maliyetle temin edilememesi.	4.00
İşletmelerin planlamaları yaparken siyasi süreçleri dikkate almaması (seçim ve değişen hükümet politikaları, yasalardaki değişiklikler v.b.)	3.89
Uluslararası çevre koşulları ve global ekonomideki dalgalanmalar.	3.71
İşletmenin gelişen teknolojiye ayak uyduramaması.	3.49
Rakip firmaların aşırı fiyat kırması sonucu artan rekabet.	2.92
Nitelikli personelin istihdam yetersizliği.	2.82
Piyasadaki çok hızlı gelişen şartları takip etmek için zaman bulamama.	2.53

Yukarıdaki ifadelere olan katılımlar incelendiğinde, katılımcıların yüksek bir ortalama ile ( $\bar{X} = 4.12$ ) kriz için en önemli faktörün “Ulusal ekonomik koşullar” olduğunu belirtmişlerdir. İkinci en yüksek ortalamaya ( $\bar{X} = 4,00$ ) sahip ifade ise “Finansman kaynaklarının uygun maliyetle temin edilememesi” olmuştur. En düşük katılımın olduğu ifade ise ( $\bar{X} = 2.53$  ortalama ile) “Piyasadaki çok hızlı gelişen şartları takip etmek için zaman bulamama” Olduğu tespit edilmiştir.

Tablodaki tüm ifadelerle olan katılım ortalamaları incelendiğinde ortalamaların 3'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle katılımcılara sunulan krize sebep olan faktörler ile ilgili ortalamaların üzerinde olanların hepsinin işletmelerin krize girmesine sebep olabilecek önemli faktörler olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.4. “İşletmeniz Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri Uygulamaktadır?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Satış artırma yöntemlerine başvurma (Vade tarihlerinde esneklik, Kredili ödemelerde Banka komisyonlarının bir kısmının işletme tarafından karşılanması)</i>	3.78
<i>Gereksiz elemanların çıkartılması</i>	3.75
<i>Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak</i>	3.68
<i>Proje sayılarını azaltma yoluna gitmek</i>	3.41
<i>İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi</i>	3.30
<i>Çalışanlara moral desteği verme ve motivasyon çalışmaları yapmak</i>	3.07
<i>Reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlama</i>	2.77
<i>İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek</i>	2.73

Tablo 3.4.' deki verilen ifadelerden katılımın en yüksek olduğu, en çok uygulanan stratejinin 3.78 ortalama ile “*Satış artırma yöntemlerine başvurma (Vade tarihlerinde esneklik, Kredili ödemelerde Banka komisyonlarının bir kısmının işletme tarafından karşılanması)*” olduğu tespit edilmiştir. İkinci en sık uygulanan strateji ise 3.75 ortalama ile “*Gereksiz elemanların çıkarılması*” olmuştur. En az katılım oranı alan strateji ise 2.73 ile “*İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek*” olmuştur.

Tablodaki ortalamalar göz önüne alındığında, araştırmaya katılan yöneticiler kriz anında en sık uyguladıkları stratejilerin satış artırma yöntemlerine başvurma ve gereksiz elemanları çıkartma stratejileri olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.5. “İşletmenizde Krizlerin Etkisini Azaltmak İçin Ne Tür Çalışmalar Yapılmaktadır?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
Müşteri ilişkilerine önem vermek.	3.56
İşletmenin farklı iş alanlarında yatırım yapması.	3.45
Siyasi süreçler göz önüne almak ve hükümet politikalarını analiz çalışmaları yapmak.	3.32
Rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirler almak.	3.16
Sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi almak	2.99
Yurtiçinde sektörel bir daralmaya karşı yurtdışındaki müteahhitlik hizmetleri hakkında pazar araştırması yapmak	2.88
Kriz yönetim ekipleri oluşturmak	2.86
İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi.	2.78
Çalışanları muhtemel krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması ve uyarılması.	2.60

Yukarıda verilen ifadelerden en yüksek ortalama sahip olan uygulama  $\bar{X} = 3.56$  ortalama ile “Müşteri ilişkilerine önem vermek” olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin farklı iş alanlarında yatırım yapması ise diğer bir yüksek ortalama sahip uygulama olmuştur. ( $\bar{X} = 3.45$ ). En az tercih edilen uygulama ise  $\bar{X} = 2.60$  katılım ortalaması ile “Çalışanların muhtemel krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması ve uyarılması.” Olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir düşük katılım ortalamasına sahip olan uygulama ise  $\bar{X} = 2.78$  ile “İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi” olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre araştırmaya katılan yöneticiler krizlerin etkisini azaltmak için birinci öncelik olarak müşteri ilişkilerine önem verdikleri, ikinci öncelik olarak ise farklı iş alanlarına yatırım yaptıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6. “İşletmeniz 2008 Ekonomik krizinden etkilendi mi ?” Sorusuna İlişkin Dağılımlar**

Değişkenler	Frekans(%)
Evet	44 kişi(%60.3)
Hayır	29 kişi(%39.7)
Toplam	73 kişi(%100)



Tablo 3.6'daki elde edilen veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmelerin çoğunluğu (%60.3) 2008 krizinden etkilendikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.7. “İşletmenizin Bu Kriz Dönemlerinden Etkilenmesinin Nedenleri Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
Planlamalar yapılırken küresel piyasaların göz önüne alınmaması	3.84
Hazırlıksız yakalanma	3.57
Kredi faiz oranlarının artması ve bunun sonucunda maliyet artışı	3.55
Uygun maliyetli kredi bulamama	3.36
Kriz öncesinde önemli miktarda döviz üzerinden kredi alınmış olması	2.55

“İşletmenizin Bu Kriz Dönemlerinden Etkilenmesinin Nedenleri Nelerdir?” sorusuna ilişkin verilen faktörler incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan faktör  $\bar{X} = 3.84$  ortalama ile “Planlamalar yapılırken küresel piyasaların göz önüne alınmaması” ifadesidir. En düşük katılıma sahip olan faktör ise  $\bar{X} = 2.55$  ortalama ile “Kriz öncesinde önemli miktarda döviz üzerinden kredi alınmış olması” ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamıza katılan yöneticiler 2008 krizinin işletmelerini etkilemesinin en önemli nedeninin küresel piyasaların dikkatle takip edilmeden planlamalar yapılmasından kaynaklandığını düşünmektedirler.

**Tablo 3.8. “İşletmeniz Bu Kriz Döneminde Ne Gibi Olumsuzluklar Yaşamıştır?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
Hızlı karar alma zorunluluğu sonucu yönetim zafiyeti yaşandı.	4.02
Atıl kapasitede artış oldu.	3.73
Maliyetlerde artış yaşandı.	3.55
İşletmenin karlarında önemli ölçüde düşme oldu.	3.27
Personelin işten çıkarılma olasılığının etkisi ile huzursuzluk yaşandı, verim düşüklüğü oldu.	2.77

“İşletmeniz Bu Kriz Döneminde Ne Gibi Olumsuzluklar Yaşamıştır?” sorusuna ilişkin verilen ifadelerle katılım düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde yöneticiler  $\bar{X} = 4.02$  katılım ortalamasıyla “Hızlı karar alma zorunluluğu sonucu yönetim zafiyeti yaşandı” cevabını vermişlerdir. Diğer en yüksek katılım ortalamasına  $\bar{X} = 3.73$  sahip olan yaşanan olumsuzluk ise “Atıl kapasitede artış oldu” olmuştur. Katılım ortalamasının en düşük olduğu olumsuz durum ise  $\bar{X} = 2.77$  ortalama ile “Personelin işten çıkarılma olasılığının etkisi ile huzursuzluk yaşandı, verim düşüklüğü oldu” olmuştur. Bu elde edilen katılım düzeyleri incelendiğinde, yöneticilerin kriz dönemlerinde en önemli gördükleri olumsuz durumun, hızlı karar almak zorunda kalarak yönetsel zafiyet yaşamak olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.9. “İşletmeniz Bu Kriz Döneminden Kazanımları Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Krize hazırlıklı olma yolunda adımlar atılması</i>	3.48
<i>Yönetim zafiyetlerinin tespitinin yapılması</i>	3.48
<i>Kriz yönetim planının gerekliliğinin anlaşılması</i>	3.36
<i>Yaşanması muhtemel krizler için kriz yönetim ekipleri oluşturulması</i>	3.05

Yukarıdaki ifadelerle olan katılım düzeylerine ait veriler incelendiğinde, yöneticiler en yüksek katılımı  $\bar{X} = 3.48$  katılım ortalaması ile “*Krize hazırlıklı olma yolunda adımlar atılması*” ifadesinde ve “*Yönetim zafiyetlerinin tespitinin yapılması*” ifadeleri olmuştur. İkinci en yüksek ortalamaya sahip olan faktör ise  $\bar{X} = 3.36$  ortalama ile “*Kriz yönetim planının gerekliliğinin anlaşılması*” olduğu tespit edilmiştir.

En düşük katılım ortalamasının “*Yaşanması muhtemel krizler için kriz yönetim ekipleri oluşturulması*” ifadesinde ( $\bar{X} = 3.05$  ortalama ile) olduğu tespit edilmiştir. Tablodaki tüm ifadelerle olan katılım ortalamaları incelendiğinde ise ortalamaların 3’ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.10. “Bir Yönetici Olarak Bu Krizden Tecrübe Ettiğiniz Görüşler Nelerdir?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler krizlerden etkilenme düzeyleri düşük olur.</i>	3.59
<i>Krizleri bir fırsat olarak görüp büyüyerek çıkılabilir.</i>	3.55
<i>İşletmenin mevcut olanaklarını koruyup ayakta kalması yeterlidir</i>	3.27
<i>Piyasa şartları göz önünde bulundurularak kontrollü bir şekilde küçülmek gerek.</i>	2.86

Tablo 3.10'daki veriler incelendiğinde, yöneticilere krizlerden elde ettikleri tecrübelerine ait görüşlerden en yüksek katılım ortalamasına sahip olan ifade “Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler krizlerden etkilenme düzeyleri düşük olur” ifadesi olmuştur. Bu soru için en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 2.86 ile “Piyasa şartları göz önünde bulundurularak kontrollü bir şekilde küçülmek gerek” ifadesi olmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu kriz yönetimi konusunda önceden hazırlığı bulunan işletmelerin krizden daha az etkileneceklerini düşünmektedirler.

**Tablo 3.11. “İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?” Sorusuna Verilen Cevaplara İlişkin Dağılımlar**

<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans(%)</b>
<i>Evet</i>	28 kişi(%38.4)
<i>Hayır</i>	45 kişi(%61.6)
<i>Toplam</i>	73 kişi(%100)

Tablo 3.11'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmelerin %61.6' sının bir kriz yönetim planına sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.12. “İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?” Sorusuna Evet Cevabı Verenler İle “İşletmeniz Kaç Yıldan Beri Bir Kriz Yönetim Planına Sahiptir?” Sorusuna Ait Veriler Arası Çapraz Tablo**

		<b>“İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?”</b>	
		<b>Evet</b>	
		<b>Frekans(%)</b>	
<b>İşletmeniz Kaç Yıldan Beri Bir Kriz Yönetim Planına Sahiptir?</b>	<i>Son 1 Yıldır</i>	<i>9 kişi(%32.14)</i>	
	<i>Son 3 yıldır</i>	<i>16 kişi(%57.14)</i>	
	<i>4-7 Yıldır</i>	<i>3 kişi(%10.71)</i>	
	<i>Toplam</i>	<i>28 kişi(%100)</i>	

Tablo 3.12’deki verilere göre; Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmelerden kriz yönetim planına sahip olanların çoğunluğu (%89.28) son bir ve son üç yıldır bir kriz yönetim planına sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.13. “Bir İşletme Yöneticisi Olarak Kriz Yönetimi Konusunu Nasıl Değerlendirirsiniz?” Sorusuna İlişkin Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler için kriz yönetimi bir fırsat olarak görülebilir.</i>	<i>4.11</i>
<i>Kriz yönetim planlarının önemi işletmeler tarafından tam olarak bilinmemektedir.</i>	<i>4.11</i>
<i>Bir İşletmenin yaşamış olduğu krizler o işletmeyi gelecekteki yaşayabileceği krizlere karşı hazırlıklı hale getirir.</i>	<i>3.86</i>
<i>Krizlerin her birisinin kendine özgü sebepleri vardır ve her biri ayrı ayrı değerlendirilmelidir.</i>	<i>3.75</i>
<i>Kriz yönetimi konusu önceden hazırlık gerektiren bir olaydır ve çoğu işletme için maliyeti yüksektir.</i>	<i>3.57</i>

Tablo 3.13’deki veriler incelendiğinde; yöneticilerin en yüksek katılımı  $\bar{X} = 4.11$  ortalama ile “Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler için kriz yönetimi bir fırsat olarak görülebilir” ve “Kriz yönetim planlarının önemi işletmeler tarafından tam olarak bilinmemektedir” ifadeleri almıştır. En düşük katılım ortalaması alan ifade ise  $\bar{X} = 3.57$  ile “Kriz yönetimi konusu önceden hazırlık gerektiren bir olaydır ve çoğu işletme için maliyeti yüksektir” ifadesi olmuştur. Elde edilen katılım ortalamaları incelendiğinde, yöneticiler kriz yönetimi konusunu bir fırsat ve önem verilmesi gereken bir konu olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.14. “İşletmenizin Kriz Yönetim Planlarından Beklentileri Nelerdir?” Sorusuna Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Kriz sonrası ekonomik durum hakkında doğru tahminler yapmak.</i>	4.32
<i>Krizden kaynaklanan belirsizlikle mücadeleyi kolaylaştırması</i>	4.18
<i>İşletmenin sahip olduğu öz kaynaklarda herhangi bir azalma olduğunda telafisinin nasıl yapılacağı.</i>	3.61
<i>Kriz yönetim planlarının gerekli olduğunu düşünüyorum ancak krizlerin sebeplerinin tahmini zor olduğundan herhangi bir beklenti içinde olmamak gerekir.</i>	3.43

Yukarıdaki tabloda verilen ifadelere olan katılım düzeyleri incelendiğinde, yöneticilerin en yüksek katılım oranı ( $\bar{X} = 4.32$  ile) “Kriz sonrası ekonomik durum hakkında doğru tahminler yapmak” ifadesi olurken, bu konudaki en düşük katılım ortalamasına ise ( $\bar{X} = 3.43$  ile) “Kriz yönetim planlarının gerekli olduğunu düşünüyorum ancak krizlerin sebeplerinin tahmini zor olduğundan herhangi bir beklenti içinde olmamak gerekir” ifadesi sahip olmuştur.

**Tablo 3.15. “İnşaat Sektörü İle İlgili Gelecekteki Beklentilerinizi Aşağıdaki İfadelerden Hangisi Açıklar ?” Sorusuna İlişkin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeyleri**

	$\bar{X}$
<i>Gelecek 10 yılda, gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızı, gelişmiş ülkelerden fazla olacak bu nedenle gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat sektörü yakından takip edilmelidir.</i>	3.57
<i>17 Aralık 2013 sonrasında yaşanan siyasi süreçler ve yaklaşan seçimlerin ekonomik istikrara tehdit oluşturması inşaat sektörünü olumsuz etkileyecektir.</i>	3.39
<i>GSYH'daki büyümenin ülkeye uluslararası piyasalardan gelen fonlardan kaynaklı yapısı olumsuz bir durumda ilk inşaat sektöründe ortaya çıkacaktır.</i>	3.11
<i>Türkiye ekonomisinin cari açık sorunu uzun vadede ekonomik dengeleri bozabilir ve bu durumdan en çok inşaat sektörü zarar görecektir.</i>	3.04
<i>Önümüzdeki 1 yıl içerisinde, yatırımlar ivme kaybedecek ve sektörel daralma olacaktır.</i>	3.00
<i>Gelecekte yurtiçindeki yatırımlarda yavaşlama, yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde ise artış öngörülmektedir.</i>	2.82

Araştırmaya katılan yöneticilerin inşaat sektörü ile ilgili gelecekteki beklentilerini tespit edebilmek için sunulan Tablo 3.15'deki ifadelerden en yüksek katılım ortalamasına ( $\bar{X} = 3.57$  ile) “Gelecek 10 yılda, gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızı, gelişmiş ülkelerden fazla olacak bu nedenle gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat sektörü yakından takip edilmelidir.” İfadesi sahip olmuştur. Diğer bir yüksek katılım ortalamasına sahip olan ifade ise ( $\bar{X} = 3.39$  ile) “17 Aralık 2013 sonrasında yaşanan siyasi süreçler ve yaklaşan seçimlerin ekonomik istikrara tehdit oluşturması inşaat sektörünü olumsuz etkileyecektir.” İfadesi olduğu tespit edilmiştir. En düşük katılım ortalamasına sahip ifadeler ise ( $\bar{X} = 3.00$  ile) “Önümüzdeki 1 yıl içerisinde, yatırımlar ivme kaybedecek ve sektörel daralma olacaktır” İfadesi ve ( $\bar{X} = 2.82$  ile) “Gelecekte yurtiçindeki yatırımlarda yavaşlama, yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinde ise artış öngörülmektedir” İfadesi olmuştur.

Tablodaki elde edilen ortalamalar dikkate alındığında araştırmaya katılan yöneticiler gelecekte, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden daha hızlı büyüme rakamlarına ulaşacağını ve inşaat sektörünün de bu doğrultuda yakından takip edilmesi gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.16. “İnşaat Sektörünü İlgilendiren Aşağıdaki Gelişmeler Sektörel Beklentilerinizi Ne Düzeyde Etkiledi ?” Sorusuna İlişkin Elde Edilen Veriler**

	$\bar{X}$
2012 yılında yabancıların mülk edinmesinin kolaylaştırılması ve kentsel dönüşüm alanında atılan adımlar	3.73
Döviz kurlarındaki artışların maliyetleri artırması	3.70
Konut kredi tutarlarının konutun değerine oranının yüzde 75'i aşamaması.	3.63
28 Ocak 2014 tarihli Merkez Bankası'nın almış olduğu faiz artış kararları	3.55
Türkiye'deki yaşanan siyasi süreçler(17 Aralık 2013 sonrası gelişmeler ve seçimler)	3.42
Beyan edilen gayrimenkul bedeli üzerinden ödenen tapu harcı oranının binde 16,5'dan, binde 20'ye yükseltilmesi sonucu maliyet artışı.	2.97
Küresel ekonomik gelişmeler.	2.67

Tablo 3.16'daki verilen ifadelere olan katılım düzeyleri incelendiğinde; İnşaat sektörünü ilgilendiren gelişmelerden hangilerinin katılımcıların sektörel beklentilerini ne düzeyde etkilediğini tespit etmek amaçlı araştırmaya katılan yöneticilere sunulan ifadelerden en yüksek oranda katılımı ( $\bar{X} = 3.73$  ile) “2012 yılında yabancıların mülk edinmesinin kolaylaştırılması ve kentsel dönüşüm alanında atılan adımlar” ifadesi ve ( $\bar{X} = 3.70$  ile) “Döviz kurlarındaki artışların maliyetleri artırması” ifadesi sahip olmuştur. En düşük katılım oranına ise ( $\bar{X} = 2.97$  ile) “Beyan edilen gayrimenkul bedeli üzerinden ödenen tapu harcı oranının binde 16,5’den, binde 20’ye yükseltilmesi sonucu maliyet artışı” ifadesi ve ( $\bar{X} = 2.67$  ile) “Küresel ekonomik gelişmeler” ifadesi sahip olmuştur.

**Tablo 3.17. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “İşletmenin Kapasitesinin Küçültülmesi” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji	İşletmenin Kapasitesinin Küçültülmesi			
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	Toplam
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	<b>Evet</b>	35 kişi(%79.5)	9 kişi(%20.5)	44 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	24 kişi(%82.7)	5 kişi(%17.3)	29 kişi(%100)

Tablo 3.17'deki veriler incelendiğinde; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %79.5'i (35 kişi) kriz döneminde “İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi” stratejisini uygularken, %20.5'i (9 kişi) bu stratejiyi uygulamadıkları tespit edilmiştir.

2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin %82.7'si kriz döneminde “İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi” stratejisini uygularken, yöneticilerin %17.3'ü ise “İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi” stratejisini uygulamadıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak kriz dönemi stratejisi olan “İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi” stratejisinin krizden etkilenen ve etkilenmeyen işletmelerin yöneticileri tarafından yaygın şekilde kullanılmakta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Gereksiz Elemanların Çıkartılması” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

<i>Kriz Döneminde Uygulanan Strateji</i>		<i>Gereksiz Elemanların Çıkartılması</i>		
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	42 kişi(%95.4)	2 kişi(%4.5)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	27 kişi(%93)	2 kişi(%7)	29 kişi(%100)

Tablo 3.18’deki verilere göre; Araştırma çalışmamıza katılan işletmelerden, 2008 krizinden etkilenenlerin yöneticileri kriz dönemlerinde %95.4 (42 kişi) oranı ile “*Gereksiz elemanların çıkartılması*” stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir. 2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticileri ise bu stratejiyi %93 (27 kişi) oranı ile uyguladıkları tespit edilmiştir. Kriz dönemi stratejisi olarak araştırma kapsamında yöneticilere sunulan “*Gereksiz elemanların çıkartılması*” stratejisi araştırmaya katılan yöneticiler tarafından çok yüksek bir yüzde ile kullanıldığı göz önüne alındığında, yöneticilerin kriz dönemlerinde gereksiz gördükleri elemanların çıkartılması gerektiğini düşündükleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3.19. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Teklif Verilen İhalelerde Daha Seçici Davranmak” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

<i>Kriz Döneminde Uygulanan Strateji</i>		<i>Teklif Verilen İhalelerde Daha Seçici Davranmak</i>		
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	40 kişi(%90.9)	4 kişi(%9.1)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	25 kişi(%86.2)	4 kişi(%13.8)	29 kişi(%100)

2008 krizinden etkilenme durumu ile yöneticilere sunulan “*Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak*” stratejisinin uygulanma durumunun karşılaştırılması Tablo 3.19’de yapılmıştır. Tablodaki verilere göre “2008



krizinden etkilendiniz mi ?” sorusuna “Evet” yanıtını veren yöneticilerin %90.9’u (40 kişi) kriz döneminde “Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak” stratejisini uyguladıkları, %9.1’i (4 kişi) ise bu stratejiyi uygulamadıkları tespit edilmiştir. “2008 krizinden etkilendiniz mi?” sorusuna “Hayır” yanıtını veren yöneticilerin %86.2’si (25 kişi) bu stratejiyi uyguladıkları, % 13.8’i (4 kişi) bu stratejiyi uygulamadıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak, araştırmamıza katılan işletmelerin yöneticilerinin büyük çoğunluğu (sırasıyla % 90.9 ve % 86.2 oranları ile) “Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak” stratejisini uyguladıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde İç Pazarlardaki Daralma Sonucu Yurtdışı Müteahhitlik İşlerine Önem Vermek” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji	İç Pazarlardaki Daralma Sonucu Yurtdışı Müteahhitlik İşlerine Önem Vermek			
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	Toplam
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	27 kişi(%61.4)	17 kişi(%38.6)	44 kişi(%100)
	Hayır	13 kişi(%44.8)	16 kişi(%55.2)	29 kişi(%100)

Tablodaki veriler incelendiğinde; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %61.4’ü (27 kişi) iç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem verdikleri tespit edilmiştir. Krizden etkilenen işletmelerin %38.6’lık (17 kişi) bölümünü oluşturan diğer yöneticiler ise yurt içinde bir daralma sonucunda yurt dışı müteahhitlik hizmetlerine önem verme çalışması yapmadıkları tespit edilmiştir.

2008 krizinden etkilenmediklerini ifade eden yöneticilerin, kriz döneminde “İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek” stratejisini uygulayanların oranı ise %44.8’dir (13 kişi). Bu stratejiyi uygulamayanların oranı ise uygulayanlara göre biraz daha fazla bir oran olan %55.2’dir (16 kişi). Sonuç olarak, elde edilen verilere göre, krizden etkilenen işletmeler “İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem

vermek” stratejisini, etkilenmeyenlere göre daha yaygın uyguladıkları ve bu kapsamda çalışmalar yaptıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.21. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Proje Sayılarını Azaltma Yoluna Gitmek” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji		Proje Sayılarını Azaltma Yoluna Gitmek		Toplam
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	38 kişi(%86.4)	6 kişi%13.6)	44 kişi(%100)
	Hayır	22 kişi(%75.9)	7 kişi(%24.1)	29 kişi(%100)

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler incelendiğinde; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %86.4’ü (38 kişi) kriz dönemlerinde proje sayılarında azaltma yoluna gittikleri, yöneticilerin %13.6’sı (6 kişi) ise proje sayılarını azaltma stratejisi uygulamadıkları tespit edilmiştir. Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin kriz döneminde “Proje sayılarını azaltma yoluna gitmek” stratejisinin uygulanma durumuna ilişkin şu tespitler yapılmıştır. Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin %75.9’u (22 kişi) kriz dönemlerinde proje sayılarını azaltma yoluna gitme stratejisini uyguladıkları, yöneticilerin %24.1’i (7 kişi) ise proje sayılarında azaltma yoluna gitme stratejisini uygulamadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.22. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Çalışanlara Moral Desteği Vermek Ve Motivasyon Çalışmaları Yapmak” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji		Çalışanlara Moral Desteği Vermek Ve Motivasyon Çalışmaları Yapmak		Toplam
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	29 kişi(%65.9)	15 kişi(%34.1)	44 kişi(%100)
	Hayır	15 kişi(%51.7)	14 kişi(%48.3)	29 kişi(%100)

2008 krizinden etkilenen işletmelerin % 65.9'u (29 kişi) karşılaştıkları kriz dönemlerinde “Çalışanlara moral desteği vermek ve motivasyon çalışmaları yapmak” stratejisini uyguladıkları, %34.1'i (15 kişi) kriz dönemlerinde bu stratejiyi uygulamadıkları saptanmıştır.

Krizden etkilenmediklerini ifade eden yöneticilerin %51.7'si (15 kişi) kriz dönemlerinde de çalışanlarına moral desteği ve motivasyon çalışmaları yaptıkları, %48.3'ünün ise (14 kişi) ise kriz dönemlerinde çalışanlarına moral desteği ve motivasyon çalışmaları yapmadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.23. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Satış artırma Yöntemlerine Başvurma” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji		Satış Artırma Yöntemlerine Başvurma(Vade Tarihlerinde Esneklik vb.)		Toplam
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	39 kişi(%88.6)	5 kişi(%11.4)	44 kişi(%100)
	Hayır	26 kişi(%89.7)	3 kişi(%10.3)	29 kişi(%100)

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler incelendiğinde; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %88.6'sı (39 kişi) kriz döneminde satış artırma yöntemlerine başvurma stratejisi uygularken, %11.4'ünün (5kişi) bu stratejiyi uygulamadıkları tespit edilmiştir.

2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin %89.7'si (26 kişi) kriz döneminde “Satış artırma yöntemlerine başvurma(vade tarihlerinde esneklik vb.)” stratejisini uygularken, yöneticilerin %10.3'ü (3 kişi) ise bu stratejiyi uygulamadıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak kriz dönemi stratejisi olarak yöneticilere sunulan “Satış artırma yöntemlerine başvurma(vade tarihlerinde esneklik vb.)” stratejisinin yöneticiler tarafından kriz dönemlerinde yaygın şekilde kullanılmakta olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.24. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Döneminde “Reklam Harcamalarını Artırarak Psikolojik Üstünlük Sağlama” Stratejisi Arası Çapraz Tablo Verileri**

Kriz Döneminde Uygulanan Strateji	Reklam Harcamalarını Artırarak Psikolojik Üstünlük Sağlama	Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	Toplam
		<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	21 kişi(%47.7)
	<i>Hayır</i>	20 kişi(%69)	9 kişi(%31)	29 kişi(%100)

2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %47.7’si (21 kişi) reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Krizden etkilenen işletmelerin %52.3’lük (23kişi) bölümünü oluşturan diğer yöneticilerin ise bu stratejiyi uygulamadıkları saptanmıştır.

2008 krizinden etkilenmediklerini ifade eden yöneticilerin, kriz döneminde “Reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlama” stratejisini uygulayanların oranının %69 (20 kişi) olduğu, uygulamayanların oranı ise %31 (9 kişi) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.25. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Kriz Yönetim Ekipleri Oluşturma” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma	Kriz Yönetim Ekipleri Oluşturmak	Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	Toplam
		<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	17 kişi(%38.6)
	<i>Hayır</i>	16 kişi(%55.2)	13 kişi (%44.8)	29 kişi(%100)

Tablo 3.25'deki verilere göre; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %38.6'sı (17 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için kriz yönetim ekipleri oluşturma çalışması yaptıkları, %61.4'ünün (27 kişi) ise böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir. 2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin %55.2'si (16 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için kriz yönetim ekipleri oluşturdukları, %44.8'i (13 kişi) kriz yönetim ekipleri oluşturmadıkları tespit edilmiştir.

Sonuç olarak krizlerin etkisini azaltmak için kriz yönetim ekipleri oluşturma çalışması, krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticileri tarafından daha yaygın kullanılırken, krizden etkilenen işletmelerin yöneticileri tarafından daha az kullanıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.26. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Müşteri İlişkilerine Önem Verme” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

	<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>	<i>Müşteri İlişkilerine Önem Verme</i>		<i>Toplam</i>
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	35 kişi(%79.5)	9 kişi(%20.5)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	25 kişi(%86.2)	4 kişi(%13.8)	29 kişi(%100)

Krizinden etkilenen işletmelerin %79.5'i (35 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için müşteri ilişkilerine önem verdikleri, yöneticilerin %20.5'inin ise (9 kişi) böyle bir çalışmayı yapmadıkları tespit edilmiştir. Krizden etkilenmediklerini ifade eden yöneticilerin %86.2'si (25 kişi) ise krizlerin etkisini azaltmak için “Müşteri ilişkilerine önem verme” çalışması yaptıklarını, krizden etkilenen yöneticilerin %13.8'i (4 kişi) ise krizlerin etkisini azaltmak için bu çalışmayı yapmadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.27. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Rakiplerle Karşılaştırma Yaparak Gerekli Tedbirleri Alma” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>		<i>Rakiplerle Karşılaştırma Yaparak Gerekli Tedbirleri Alma</i>		
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	34 kişi(%77.2)	10 kişi(%22.8)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	21 kişi(%72.4)	8 kişi(%27.6)	29 kişi(%100)

Tablodaki veriler incelendiğinde, 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %77.2’si (34 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirler alma çalışması yaptıkları, yöneticilerin %22.8’inin (10 kişi) ise bu çalışmayı yapmadıkları saptanmıştır. Krizden etkilenmeyen işletmelerin içerisinde krizlerin etkisini azaltmak için rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirleri alma çalışması yapanların oranı ise %72.4 (21 kişi) olduğu, rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirleri alma çalışmasını uygulamayan işletmelerin oranının ise %27.6 (8 kişi) olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin “*Rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirleri alma*” çalışmasının uygulanma yüzdelerinin sırasıyla %77.2 (34 kişi), %72.4 (21 kişi) olduğu göz önüne alındığında, araştırmamıza katılan işletmelerde bu çalışma yaygın olarak uygulanmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.28. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “İşletme Çalışanlarının Görüşlerinin Dikkate Alınması ve Değerlendirilmesi” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>		<i>İşletme Çalışanlarının Görüşlerinin Dikkate Alınması Ve Değerlendirilmesi</i>		
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>	26 kişi(%59)	18 kişi(%41)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	20 kişi(%69)	9 kişi(%31)	29 kişi(%100)

Yukarıdaki tabloya göre; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin krizlerin etkisini azaltmak için yapmış oldukları “İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi” çalışmasını uygulayan yöneticilerin oranı %59 (26 kişi) olduğu, uygulamayanların oranının ise %41 (18 kişi) olduğu saptanmıştır. 2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin ise %69’u (20 kişi), “İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi” çalışmasını uyguladıkları, yöneticilerin %31’i (9 kişi) ise krizlerin etkisini azaltmak için bu stratejiyi uygulamadıkları saptanmıştır. Sonuç olarak krizden etkilenmeyen işletmelerde bu çalışmanın daha yaygın şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.29. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Siyasi Süreçleri Göz Önüne Almak ve Hükümet Politikalarını Analiz Çalışması Yapmak” Arası Çapraz Tablo Verileri**

	Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma	Siyasi Süreçleri Göz Önüne Almak Ve Hükümet Politikalarını Analiz Çalışması Yapmak		Toplam
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	31 kişi(%70)	13 kişi(%30)	44 kişi(%100)
	Hayır	21 kişi(%72.4)	8 kişi(%27.6)	29 kişi(%100)

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ilişkin “2008 krizinden etkilendiniz mi?” sorusuna “Evet” cevabını veren işletmelerin %70’i (31 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için siyasi süreçleri göz önüne alarak, hükümet politikalarını analiz çalışması yaptıkları, %30’u (13 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için bu çalışmayı yapmadıkları tespit edilmiştir.

“2008 krizinden etkilendiniz mi?” sorusuna “Hayır” cevabı verenlerin %72.4’ü (21 kişi) siyasi süreçleri göz önüne alarak, hükümet politikalarını analiz çalışması yaptıkları, yöneticilerin %27.6’sının (8 kişi) ise bu çalışmayı yapmadıkları saptanmıştır. Sonuç olarak “Siyasi süreçleri göz önüne almak ve hükümet politikalarını analiz çalışması yapmak” çalışmasının uygulanma

durumunun, dağılım yüzdeleri göz önüne alındığında bu çalışmanın araştırmamıza katılan yöneticiler tarafından yaygın şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.30. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Yurtiçinde Sektörel Bir Daralmaya Karşı Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Hakkında Pazar Araştırması Yapmak” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

		<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>			
		<i>Yurtiçinde Sektörel Bir Daralmaya Karşı Yurtdışı Müteahhitlik Hizmetleri Hakkında Pazar Araştırması Yapmak</i>	<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>		28 kişi(%63.6)	16 kişi(%36.4)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>		14 kişi(%48.3)	15 kişi(%51.7)	29 kişi(%100)

Tablo3.33'daki veriler incelendiğinde; Krizden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %63.6'sı (28 kişi) yurtiçinde sektörel bir daralma ile karşılaştıklarında krizlerin etkisini azaltmak için, yurtdışındaki pazarlara yöneldikleri, yöneticilerin %36.4'ünün (16 kişi) ise böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin %48.4'ü (14 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için, yurtiçinde sektörel bir daralma ile karşılaştıklarında, yurtdışındaki pazarlara yönelme çalışması yaptıkları, yöneticilerin %51.7'sinin (15 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.31. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “Çalışanların Muhtemel Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Hazırlanması Ve Uyarılması” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

		<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>			
		<i>Çalışanların Muhtemel Krizlere Karşı Psikolojik Olarak Hazırlanması Ve Uyarılması</i>	<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	<i>Toplam</i>
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?</i>	<i>Evet</i>		19 kişi(%43)	25 kişi(%57)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>		16 kişi(%55)	13 kişi(%45)	29 kişi(%100)



2008 krizinden etkilenen işletme yöneticilerinin %43'ü (19 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için çalışanlarını muhtemel krizlere karşı psikolojik hazırlama çalışması yaptıkları, krizden etkilenen yöneticilerin %57'sinin (25 kişi) ise krizlerin etkisini azaltmak için böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

2008 krizinden etkilenmeyen işletmelerin yöneticileri arasındaki dağılım ise şöyledir; Yöneticilerin %55'i (16 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için "Çalışanların muhtemel krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması ve uyarılması" çalışması yaptıkları, yöneticilerin %45'inin (13 kişi) ise krizlerin etkisini azaltmak için böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.32. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin "Sektörün Yönüyle İlgili Bir Danışmanlık Bilgisi Almak" Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

<i>Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma</i>		<i>Sektörün Yönüyle İlgili Bir Danışmanlık Bilgisi Almak</i>		<i>Toplam</i>
		<i>Uygulanmaktadır</i>	<i>Uygulanmamaktadır</i>	
<i>İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz Mi ?</i>	<i>Evet</i>	26 kişi(%59)	18 kişi(%41)	44 kişi(%100)
	<i>Hayır</i>	21 kişi(%72.4)	8 kişi(%27.6)	29 kişi(%100)

Tablo 3.32'teki verilere göre; 2008 krizinden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %59'unun (26 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi aldıkları, %41'inin (18 kişi) ise böyle bir çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin "Sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi alma" çalışmasının uygulanma durumu ise şöyledir; Krizden etkilenen yöneticilerin %72.4'ünün (21 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi aldıkları, yöneticilerin %27.6'sının (8 kişi) ise sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi almadıkları tespit edilmiştir.

Tablodaki Danışmanlık bilgisi alma durumu yüzdeleri göz önüne alındığında, krizden etkilenmeyen işletmelerde bu çalışma daha yüksek yüzde ile uygulandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.33. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Krizlerin Etkilerini Azaltmak İçin “İşletmenin Farklı İş Alanlarına Yatırım Yapması” Çalışması Arası Çapraz Tablo Verileri**

Krizin Etkisini Azaltmak İçin Yapılan Çalışma		İşletmenin Farklı İş Alanlarına Yatırım Yapması		
		Uygulanmaktadır	Uygulanmamaktadır	Toplam
İşletmeniz 2008 Krizinden Etkilendiniz mi ?	Evet	40 kişi(%91)	4 kişi(%9)	44 kişi(%100)
	Hayır	22 kişi(%76)	7 kişi(%24)	29 kişi(%100)

Araştırmaya katılan yöneticilere sorulan “2008 krizinden etkilendiniz mi?” sorusuna “Evet” yanıtını veren yöneticilerinin %91’i (40 kişi) krizlerin etkisini azaltmak için farklı iş alanlarına yatırım yapmaktayız yanıtını verdiği, yöneticilerin %9’u (4 kişi) ise böyle bir çalışma yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Sorumuza “Hayır” cevabını veren yöneticiler arasında krizlerin etkisini azaltmak için işletmelerinin farklı iş alanlarına yönelenlerin oranı %76 (22 kişi) olurken, krizlerin etkisini azaltmak için böyle bir çalışma yapmaya yönelmeyenlerin oranının ise %24 (7 kişi) olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.34. 2008 Ekonomik Krizinden Etkilenme Durumu İle Kriz Yönetimi Planına Sahip Olma Durumu Arasındaki İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

		İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var Mı ?		
		Evet	Hayır	Toplam
İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilend mi ?	Evet	f(%) 14 kişi(%31.8)	30 kişi(%68.2)	44 kişi(%100)
	Hayır	f(%) 14 kişi(%48.3)	15 kişi(%51.7)	29 kişi(%100)
Toplam		f(%) 28 kişi(%38.4)	45 kişi(%61.6)	73 kişi(%100)
X <sup>2</sup> (Ki-kare)		2.002	P(Anlamlılık)	0.219

Araştırma çalışmasına katılan yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmelere ait Tablo 3.22’deki veriler incelendiğinde, 2008 ekonomik krizinden etkilenenlerin %31.8’inin kriz yönetim planına sahip oldukları, %68.2 sinin ise kriz yönetim planına sahip olmadıkları anlaşılmıştır. 2008 ekonomik krizinden etkilenmeyen işletmelerin ise %48.3’ünün bir kriz yönetim planına sahip oldukları, %51.7’sinin ise kriz yönetim planına sahip olmadıkları anlaşılmıştır.

**Tablo 3.35. Krizden Etkilenme Durumu ile Cinsiyet Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

		Cinsiyet		Toplam	
		Erkek	Kadın		
<b>İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilendi Mi?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	32 kişi(%72.7)	12 kişi(%27.3)	44 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	23 kişi(%79.3)	6 kişi(%20.7)	29 kişi(%100)
	<b>Toplam</b>	<i>f</i> (%)	55 kişi(%75.3)	18 kişi(%24.7)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>			0.408	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.589

Krizden etkilenme durumunun cinsiyet ile ilişki durumunu ortaya koymak için oluşturulan Tablo 3.35'deki verilerden, krizden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %72.7'si (32 kişi) Erkek olduğu, %27.3'ünün (12 kişi) ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin ise %79.3'ünün (23 kişi) erkek olduğu, %20.7'sinin (6 kişi) ise kadın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.36. Krizden Etkilenme Durumu ile Yaş Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

		Yaş Grupları		Toplam	
		25-46 yaş	47 ve üzeri yaş		
<b>İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilendi mi?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	24 kişi(%54.5)	20 kişi(%45.5)	44 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	14 kişi(%48.3)	15 kişi(%51.7)	29 kişi(%100)
	<b>Toplam</b>	<i>f</i> (%)	38 kişi(%52.1)	35 kişi(%47.9)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>			0.275	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.600

Tablo 3.36 incelendiğinde, krizden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin %54.5'i (24 kişi) 24-46 yaş grubunda, %29.5'i (13 kişi) 47-57 yaş grubunda ve %15.9'u (7 kişi) ise 58 yaş üstü gruba dahil olduğu saptanmıştır. Krizden etkilenmeyen işletmelerin yöneticilerinin ise, %48.2'si(14 kişi) 24-46 yaş grubunda, %44.8'i (13 kişi) 47-57 yaş grubunda ve %6.9'u (2 kişi) ise 58 yaş ve üstü gruba dahil oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.37. Krizden Etkilenme Durumu ile Eğitim Durumu Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

		<b>Eğitim Durumu</b>		<b>Toplam</b>	
		<b>İlköğretim, Lise ve Ön lisans</b>	<b>Lisans ve Lisansüstü</b>		
<b>İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilendi mi?</b>	<b>Evet</b>	<b>f(%)</b>	21 kişi(%47.7)	23 kişi(%52.3)	44 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<b>f(%)</b>	8 kişi(%27.6)	21 kişi(%72.4)	29 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<b>f(%)</b>	29 kişi(%39.7)	44 kişi(%60.3)	73 kişi(%100)
		<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>	2.961	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.085

Tablo 3.37'deki verilere göre krizden etkilenen işletmelerin yöneticilerinin ilköğretim, lise, ön lisans eğitim düzeyine sahip olanlar %47.8 (21 kişi) oranına sahip olduğu, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanlar ise diğer yaş grubuna yakın bir yüzdesel oran olan %52.2 (23 kişi) oranına sahip olduğu görülmektedir. Krizden etkilenmediklerini ifade eden yöneticilerinin %72.4 (21 kişi) oranı ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. İlköğretim, lise, ön lisans eğitim düzeyi grubuna dahil olan yöneticiler ise %27.6 (8 kişi) oranına sahiptir.

**Tablo 3.38. Krizden Etkilenme Durumu ile Kıdem Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

		<b>Yöneticilikteki Yıl Sayısı (KIDEM)</b>			<b>Toplam</b>	
		<b>1-5 yıl</b>	<b>5-10 yıl</b>	<b>10 yıl ve üzeri</b>		
<b>İşletmeniz 2008 Ekonomik Krizinden Etkilendi mi ?</b>	<b>Evet</b>	<b>f(%)</b>	23 kişi(%52.3)	9 kişi(%20.5)	12 kişi(%27.3)	44 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<b>f(%)</b>	2 kişi(%6.9)	10 kişi(%34.5)	17 kişi(%58.6)	29 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<b>f(%)</b>	25 kişi(%34.2)	19 kişi(%26)	29 kişi(%39.8)	73 kişi(%100)
		<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>	16.155	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.000	

Yöneticilikteki yıl sayısı (kıdem) ile 2008 krizinden etkilenme durumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturulan Tablo 3.38'de, söz konusu

krizden etkilenen işletmelerin yöneticilerin arasında kıdem durumları 1-5 yıl arası olanlar %52.3 (23 kişi) oranı ile en fazla orana sahip olan gruptur. Kıdem durumları 5-10 yıl, 10 yıl ve üstü olan yöneticilerin yüzdesel oranları ise sırasıyla %20.5 (9 kişi) ve %27.3 (12 kişi) olduğu görülmektedir.

Krizden etkilenmediklerini söyleyen yöneticiler arasında kıdem durumları 10 yıl ve üzeri olanlar %58.6 (17 kişi) oranı ile en fazla orana sahip olan gruptur. Kıdem durumları 1-5 yıl ve 5-10 yıl olanların yer aldığı gruptaki yöneticilerin yüzdesel oranları ise sırasıyla %6.9 (2 kişi) ve %34.5 (10 kişi) olduğu görülmektedir.

Tablo 3.38'deki veriler incelendiğinde kıdem düzeyi yüksek olan yöneticilerin çalışmakta oldukları işletmeler 2008 krizinden daha az etkilenmiş oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.39. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Cinsiyet Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

			Cinsiyet		Toplam
			Erkek	Kadın	
<b>İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı ?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	18 kişi(%64.3)	10 kişi(%35.7)	28 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	37 kişi(%82.2)	8 kişi(%17.8)	45 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<i>f</i> (%)	55 kişi(%75.3)	18 kişi(%24.7)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>			2.989	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.084

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile işletmelerin yöneticilerinin cinsiyetinin karşılaştırılması yapıldığında, kriz yönetim planına sahip olan yöneticilerin %64,3'ünün (18 kişi) erkek, %35.7'sinin (10 kişi) kadın olduğu görülmektedir. Kriz yönetim planına sahip olmayan işletmelerin yöneticilerinin ise %82.2'sinin (37 kişi) erkek, %17.8'inin (8 kişi) ise kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.40. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Yaş Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

			Yaş Grupları		Toplam
			25-46 yaş	47 ve üzeri yaş	
<b>İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı ?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	15 kişi(%53.6)	13 kişi(%46.4)	28 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	23 kişi(%51.1)	22 kişi(%48.9)	45 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<i>f</i> (%)	38 kişi(%52.1)	35 kişi(%47.9)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>			0.042	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.838

Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin yaş grupları ile, işletmelerin kriz yönetim planına sahip olmaları arasında ilişkiyi gösteren veriler incelendiğinde (Tablo 3.40), kriz yönetim planına sahip olan işletmelerin yöneticilerinin %53.6'sı (15 kişi) 25-46 yaş grubunda yer alırken, %46.4'ü (13 kişi) 47 ve üzeri yaş grubunda yer almakta olduğu görülmektedir. Kriz yönetim planına sahip olmayan işletmelerin yöneticilerinin ise %51.1'i (23 kişi) 25-46 yaş grubunda yer alırken, %48.9'u da (22 kişi) 47 ve üzeri yaş grubunda yer almakta olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.41. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu ile Eğitim Durumu Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

			Eğitim Durumu		Toplam
			İlköğretim, Lise ve Önlisans	Lisans ve Lisansüstü	
<b>İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	2 kişi(%7.1)	26 kişi(%92.9)	28 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	27 kişi(%60)	18 kişi(%40)	45 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<i>f</i> (%)	29 kişi(%39.7)	44 kişi(%60.3)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup> (Ki-kare)</b>			20.140	<b>P(Anlamlılık)</b>	0.000

Yöneticilerin eğitim durumu ile işletmelerin kriz yönetim planına sahip olmaları arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo 3.41), kriz yönetim planına sahip olan işletmelerin yöneticilerin büyük çoğunluğu (%92.9 oranı ve 26 kişi) lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler olduğu görülmektedir, diğer eğitim

düzeyi olan ilköğretim, lise ve ön lisans eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerin yer aldığı grubun ise %7.1'lik (2 kişi) yüzdesel orana sahip olduğu görülmektedir.

Kriz yönetim planına sahip olmayan işletmelerin yöneticilerinin yüksek bir oran ile (%60 ve 27 kişi) ilköğretim, lise ve ön lisans eğitim düzeyi grubunda yer aldığı, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların ise %40'luk (18 kişi) yüzdesel orana sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.42. Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Durumu İle Yöneticilikteki Yıl Sayısı Arası İlişkiyi Gösterir Çapraz Tablo ve Ki-kare Bağımsızlık Testi Sonuçları**

			Yöneticilikteki Yıl Sayısı (KIDEM)			Toplam
			1-5 yıl	5-10 yıl	10 yıl ve üzeri	
<b>İşletmenizin Bir Kriz Yönetim Planı Var mı ?</b>	<b>Evet</b>	<i>f</i> (%)	8 kişi(%28.6)	9 kişi(%32.1)	11 kişi(39.3)	28 kişi(%100)
	<b>Hayır</b>	<i>f</i> (%)	17kişi(%37.8)	10 kişi(22.2)	18 kişi(%40)	45 kişi(%100)
<b>Toplam</b>		<i>f</i> (%)	25 kişi(%34.2)	19 kişi(%26)	29 kişi(%39.7)	73 kişi(%100)
<b>X<sup>2</sup>(Ki-kare)</b>			1.082	<b>P(Anlamlılık)</b>		0.582

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilerin kıdem durumu arasındaki ilişki durumunu gösteren Tablo 3.42 incelendiğinde; Kriz yönetim planına sahip olan yöneticilerden, 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların oranı %39.2 (9 kişi)'dir. Diğer yaş grupları olan 1-5 yıl ve 5-10 yıl yaş gruplarının kriz yönetim planına sahip olanlar içindeki yüzdesel oranları ise sırasıyla, %28.6 (8 kişi) ve %32.1 (9 kişi) olduğu görülmektedir.

Kriz yönetim planı olmayan yöneticilerin 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip yöneticilerin oranı % 40 (18 kişi) olurken, Diğer yaş grupları olan 1-5 yıl ve 5-10 yıl yaş gruplarının kriz yönetim planına sahip olanlar içindeki yüzdesel oranları ise sırasıyla, %37.8 (17 kişi) ve %22.2 (10 kişi) olduğu görülmektedir.

### 3.6. Hipotezler ve Bulgular

H<sub>0</sub>= İşletmelerin 2008 ekonomik krizinden etkilenme durumları ile kriz yönetimi planına sahip olma durumu arasındaki ilişki yoktur.

$H_1$ = İşletmelerin 2008 ekonomik krizinden etkilenme durumları ile kriz yönetimi planına sahip olma durumu arasındaki ilişki vardır.

2008 ekonomik krizinden etkilenme durumu ile kriz yönetimi planına sahip olma arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan  $X^2$  Bağımsızlık Testi sonuçlarına göre krizden etkileme durumu ile kriz yönetimi planına sahip olma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $X^2=2.002$   $p=0.219$ ,  $p>.05$ ). Diğer bir ifade ile krizden etkilenme durumunun kriz planının varlığında bir farklılık yaratmamaktadır bu nedenle  $H_1$  hipotezi reddedilir.

$H_0$ = İşletmelerin krizden etkilenme durumu ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

$H_2$ = İşletmelerin krizden etkilenme durumu ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

Krizden Etkilenme Durumu ile Cinsiyet Arası İlişkinin Tespiti İçin Yapılan  $X^2$  Bağımsızlık Testi Sonuçlarına göre krizden etkilenme durumu ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur( $X^2=0.408$   $p=0.589$ ,  $p>.05$ ). Diğer bir ifade ile yöneticilerin, cinsiyet değişkeni göre krizden etkilenme durumu hakkındaki görüşleri farklılık göstermemektedir, bu nedenle  $H_2$  hipotezi reddedilir.

$H_0$  : Krizden etkilenme durumu ile yaş arasında ilişki yoktur.

$H_3$  : Krizden etkilenme durumu ile yaş arasında ilişki vardır.

Krizden Etkilenme Durumu ile Yaş Arası İlişkinin Tespiti İçin Yapılan  $X^2$  Bağımsızlık Testi Sonuçlarına göre krizden etkilenme durumu ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ( $X^2=0.275$ ,  $p=0.600$ ,  $p>.05$ ). Diğer bir ifade ile yöneticilerin, yaş değişkeni göre krizden etkilenme durumu hakkındaki görüşleri farklılık göstermemektedir. Bu nedenle  $H_3$  hipotezi reddedilir.

$H_0$  : Krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.



H<sub>4</sub> : Krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Krizden Etkilenme Durumu ile eğitim durumu Arası İlişkinin Tespiti İçin Yapılan X<sup>2</sup> Bağımsızlık Testi Sonuçlarına göre krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur (X<sup>2</sup>=2.961, p=0.085, p>.05). Diğer bir ifade ile yöneticilerin, eğitim durumu değişkeni göre krizden etkilenme durumu farklılık göstermemektedir, bu nedenle H<sub>4</sub> hipotezi reddedilir.

H<sub>0</sub> : Krizden etkilenme durumu ile kıdem arasında ilişki yoktur.

H<sub>5</sub> : Krizden etkilenme durumu ile kıdem arasında ilişki vardır.

Krizden Etkilenme Durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı Arası İlişkinin Tespiti İçin Yapılan X<sup>2</sup> Bağımsızlık Testi Sonuçlarına göre krizden etkilenme durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (X<sup>2</sup>= 16.155, p=.000, p<.05). Diğer bir ifade ile katılımcıların, yöneticilikteki yıl sayısı değişkeni göre krizden etkilenme durumu hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Tecrübeli yöneticilerin krizden daha az etkilendikleri sonucuna varılmıştır, bu nedenle H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilir.

H<sub>0</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arası ilişki yoktur.

H<sub>6</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arası ilişki vardır.

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arası ilişkinin tespiti için yapılan X<sup>2</sup> bağımsızlık testi sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni ile kriz yönetim planına sahip olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (X<sup>2</sup>=2.989 p=.084, p>.05). Diğer bir ifade ile cinsiyete göre kriz yönetim planının varlığı arasında anlamlı farklılık oluşmamaktadır, bu nedenle H<sub>6</sub> hipotezi reddedilir.

H<sub>0</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arasında ilişki yoktur.

H<sub>7</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arasında ilişki vardır.

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arası ilişkinin tespiti için yapılan X<sup>2</sup> bağımsızlık testi sonuçlarına göre yaş değişkeni ile kriz yönetimine sahip olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilememiştir (X<sup>2</sup>= 0.042, p= 0.838, p>.05). Diğer bir ifade ile yaşa göre kriz yönetim planına sahip olma durumunda anlamlı farklılık oluşmamaktadır, bu nedenle H<sub>7</sub> hipotezi reddedilir.

H<sub>0</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

H<sub>8</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arası ilişkinin tespiti için yapılan X<sup>2</sup> bağımsızlık testi sonuçlarına göre eğitim durumu değişkeni ile kriz yönetimine sahip olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (X<sup>2</sup>=20.140 p=.000, p<.05). Diğer bir ifade ile eğitim durumuna göre kriz yönetim planına sahip olma durumunda anlamlı farklılık oluşmaktadır, bu nedenle H<sub>8</sub> hipotezi kabul edilir.

H<sub>0</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arasında ilişki yoktur.

H<sub>9</sub> : Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arasında ilişki vardır.

Kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arası ilişkinin tespiti için yapılan X<sup>2</sup> bağımsızlık testi sonuçlarına göre yöneticilikteki yıl sayısı değişkeni ile kriz yönetimine sahip olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilememiştir (X<sup>2</sup>=1.082 p=0.582, p>.05). Diğer bir ifade ile yöneticilikteki yıl sayısına göre kriz yönetim planına sahip olma arasında anlamlı farklılık oluşmamaktadır, bu nedenle H<sub>9</sub> hipotezi reddedilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Krizler tüm kuruluşları içinden çıkılması çok zor olabilecek durumlar ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durum, birdenbire veya kendini hissettirerek ortaya çıkabilir ve işletmelere genel anlamıyla bir durgunluk ve bunalım durumu yaşatarak kuruluşları ciddi hayati tehlikeler ile karşı karşıya bırakabilir.

Ülke ekonomisinde yaşanan olumsuzluklar, siyasi istikrarsızlık ile birleşerek işletmeleri kriz ile yüzleştirebilir. Ayrıca işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılanma, finansal açıdan zorlanma ve yönetim zamanının verimsiz kullanılması gibi bir durum da krize neden olabilir.

Günümüzde kuruluşları yöneten insanlar, değişen çevresel şartlar karşısında sürekli olarak kendilerini ve işletmelerini, olumsuz faktörlere karşı sürekli hazır tutmak zorundadır. Bu faktörler, işletmelerin faaliyetlerini kısıtlayabileceği gibi, hayat evrelerinin sonlanmasına da neden olabilmektedir. Bunun için yöneticiler kriz ve kriz yönetimi kavramlarını özenle ele almalıdırlar.

Çevresel faktörlerin ortaya çıkarmış olduğu, içinden çıkılması zor, tehlikeli an olarak tanımlayabileceğimiz kriz durumları ile mücadele için öncelikle doğru bir kriz tanımı ile yola çıkmak gerekir. Doğru bir kriz tanımı, etkili bir kriz yönetim sürecinin ilk aşamasıdır. Çünkü bir işletme yöneticisinden, yapmış olduğu kriz tanımlarına göre stratejiler ve krizleri önleme çalışmaları geliştirmesi beklenir. Doğru bir kriz tanımlaması ile kriz yönetim sürecine başlanması, doğru stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına katkı sunar.

Tüm kuruluşlar, çeşitli sebeplerden dolayı, hayat evresinde bir şekilde bir kriz ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu karşılaşılan kriz dönemine, işletme içi çevre dediğimiz, iç çevresel faktörler sebep olabileceği gibi, dış çevresel faktörler de sebep olabilmektedir. Bunu için işletmeleri yöneten insanlar, krizlere sebep olan veya olabilecek faktörleri iki yönlü olarak ele almalıdırlar. Ancak bu konuda unutulmaması gereken durum, iç ve dış çevresel faktörler dediğimiz faktörlerin etkileşime girip bir bütün halinde işletmeyi kriz tehlikesi ile karşı karşıya bırakabileceğidir. Bunun için yöneticiler bu çevresel faktörlere karşı bütüncül bir anlayış sergilemelidirler.

Kriz yönetimi, işletmelerin üretim aşamalarını ve personellerini tehdit eden, işletmenin dış çevresinde ve dolaylı olarak da toplum üzerindeki oluşturacağı olumsuzlukların önlenmesi için yürütülen bir yönetim sürecidir. Krizleri anlamak ve değerlendirme çalışmaları yapmak için kriz yönetimi sürecinin her aşaması sırasıyla ve dikkatle takip edilmelidir. Krizlere karşı hazırlıklı olmak için de kriz yönetim süreci çok önemlidir. Çünkü kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi muhtemel krizlere karşı hazır halde tutmaktır. İktisadi kuruluşlarımızı yöneten yöneticilerimizin, kriz yönetimi konusuna çok dikkat etmeleri hayati önem taşımaktadır.

Kriz dönemlerinden önce, olası ciddi tehditleri engelleyebilmeleri ve kriz dönemlerinde ise, can suyu niteliği taşıyan akılcı politikalar izlemeleri, kriz yönetimi konusunu hassasiyetle ele almalarını gerektirir. Ancak bu şekilde işletme krizlere karşı daima hazır halde tutulabilir.

Her kuruluşun elinde mutlaka bir kriz yönetim planı bulunmalıdır. Doğru ve nitelikli bir kriz yönetim planı hazırlamak, krizlerin getirdiği karanlıklardan aydınlığa çıkış için yol gösterici olabilir. Çünkü özellikleri ve niteliği ne olursa olsun bir yöneticinin elinde bir kriz yönetim planı olması o kuruluşun muhtemel krizleri yönetmeye aday olduğu anlamına gelmektedir. Bunun için krizleri önlemek veya etkisini azaltmak adına bir kriz yönetim planına sahip olmak gerekmektedir.

Bu çalışmanın veri setinden elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir;

Yöneticilere sunulan kriz tanımlarından en fazla katılımı “Ekonomik olumsuzlukların, siyasi istikrarsızlıklarla birleşerek işletme üzerindeki etkisinin artarak ortaya çıkması durumudur ” tanımlamasına göstererek krizlerin siyasi istikrarsızlıklar ile ekonomik olumsuzluklar arasında önemli bir ilişki içerisinde geliştiğini ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Yöneticilerin bir işletmenin krize girmesine sebep olabilecek faktörler arasında en önemli gördükleri kriz faktörünün “Ulusal ekonomik koşullar olduğunu” düşündükleri tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından, kriz dönemlerinde en yaygın kullanan stratejilerin, “Satış artırma yöntemlerine başvurma” ve “Gereksiz

elemanların çıkartılması “ stratejileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin, krizlerin etkisini azaltmak en fazla kullandıkları yöntemin ise, müşteriler ile ilişkilere önem vermek olduğu saptanmıştır.

Konya inşaat sektöründe faaliyetlerini yürüten işletmelerin önemli bir kısmının (%60.3) 2008 küresel ekonomik krizinden etkilendikleri tespit edilmiştir. Yöneticiler, krizin en önemli gördükleri nedeninin, planlamalarını yaparken, küresel piyasaları takip etme konusuna gereken önemi vermemek olduğunu düşünmektedir. Yine bu kriz döneminde yöneticilerin, en sık karşılaştıkları durumun, hızlı karar alma zorunluluğu sonucunda yönetsel zafiyet yaşanması olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu kriz döneminden en önemli gördükleri kazanımın ise, krize hazırlıklı olma yolunda adımlar atmak olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin çoğunluğu kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmelerin krizlerden etkilenme düzeylerinin düşük olacağını düşünmektedirler.

Konya inşaat sektöründeki işletmelerin büyük çoğunluğunun (%61.6) bir kriz yönetim planına sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Kriz yönetim planlarına sahip olan işletmelerin ise çoğunluğu son 1 yıldır (%32.14) ve 3 yıldır (%57.14) kriz yönetim planları yaptıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, kriz yönetimini, krize hazırlıklı olan işletmeler için bir fırsat olarak gördükleri ve kriz yönetim planlarının öneminin işletmeler tarafından tam olarak bilinmediğini düşünmektedirler. Ayrıca kriz yönetim planlarından en önemli beklentilerinin ise kriz sonrasında ekonomik durum hakkında doğru tahminler yapmak olduğu tespit edilmiştir.

Konya ili inşaat sektöründeki yöneticiler, gelecek 10 yılda, gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızının, gelişmiş ülkelerden fazla olacağını bu nedenle gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat sektörünün yakından takip edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin gelecek beklentileri üzerinde en fazla etki eden gelişmenin ise, 2012 yılında yabancıların mülk edinmesinin kolaylaştırılması ve kentsel dönüşüm alanında atılmış olan adımlar olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları, ‘İşletme kapasitesinin küçülmesi’, ‘Gereksiz elemanların çıkartılması’, ‘Teklif

verilen ihalelerde daha seçici davranmak”, “Proje sayılarını azaltma yoluna gitmek”, “Çalışanlara moral desteği vermek ve motivasyon çalışması yapmak”, “Satış artırma yöntemlerine başvurmak” stratejilerinin hepsinin uygulama yüzdeleri dikkate alındığında, krizden etkilenme durumuna göre bu stratejilerin uygulanma durumu farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin kriz dönemlerinde uyguladıkları “İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek”, “Reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlama” stratejilerinin uygulanma durumuna ilişkin yüzdeler incelendiğinde, krizden etkilenen işletmeler ile etkilenmeyenlerin bu stratejileri uygulama durumunun farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden, 2008 küresel ekonomik krizinden etkilenen işletmelerin %68.2’sinin, etkilenmeyen işletmelerin ise %51.7’sinin kriz yönetim planının olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen verilere ilişkin yüzdelerden, kriz yönetim planlarının, krizden etkilenmeyen işletmelerde daha yaygın olarak kullanıldığı saptanmıştır.

Çalışma kapsamında kurulan hipotezlere ilişkin sonuçlar ise şöyledir;

İşletmelerin 2008 ekonomik krizinden etkilenme durumları ile kriz yönetimi planına sahip olma durumu arasında, işletmelerin krizden etkilenme durumu ile cinsiyet arasında, krizden etkilenme durumu ile yaş arasında, krizden etkilenme durumu ile eğitim durumu arasında, kriz yönetim planına sahip olma durumu ile cinsiyet arasında, kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yaş arasında, kriz yönetim planına sahip olma durumu ile yöneticilikteki yıl sayısı arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilememiştir.

Krizden etkilenme durumu ile kıdem arasında, kriz yönetim planına sahip olma durumu ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kıdem derecesi yüksek yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin 2008 krizinden daha az etkilendikleri, eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin de kriz yönetim planına daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

Konya ili inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunun bir kriz yönetim planına sahip olmadıkları göz önüne alındığında, sektörde faaliyet gösteren işletmelere krizler ile başa çıkmada yol gösterici olması

açısından çok önemli olan kriz yönetim planına sahip olmaları önerilir. Çalışmanın üçüncü bölümündeki kurulan hipotezlerin sonucunda Konya ili inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin eğitim durumu ile 2008 krizinden etkilenme durumu arasında, kıdem durumu ile kriz yönetim planına sahip olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu göz önüne alındığında işletme paydaşlarına yöneticilerinin tecrübeli ve eğitim durumu yüksek olması hususuna gereken önemi vermeleri önerilir.

Yukarıda sonuçları verilen anket çalışması Konya ili sınırları içerisinde uygulanmıştır. Elde edilen verilerin Türkiye geneli inşaat sektörüne daha kapsamlı bilgiler sunması için, Türk inşaat sektörünü daha iyi yansıtabilecek farklı büyükşehirlerde uygulanması sektöre katkı sunabilir. Bu şekilde inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kriz ve kriz yönetimi kavramlarına gereken önemi vermelerine de katkı sunarak, muhtemel kriz durumlarına karşı avantajlı bir konum elde etmelerini sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Akyüz, A. (2009). “Political Economy of Turkey: In Search of Stability Amid Domestic And Global Crises”, Center on the United States and Europe at Brookings, US-Europe Analysis Series, March 16, 2009, 1–7.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sy.2, 203-215.
- Baran, H. (2001). İşletmelerde Kriz Yönetimi. A&G Bülten) Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.
- Bricongne, J. C., Lapegue, V. ve Monso, O. (2009). “Subprimes: From the Financial Crisis to the Economic Crisis”, National Institute of Statistics and Economic Studies, 23–41.
- Can, H.(1997). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chia, F. C., Skitmore, M., Runeson, G. and Bridge, A. (2011), “Property Investment, Construction and Economic Growth: The case of Malaysia”, In The Asian Conference on Real Estate (ACRE 2011): Sustainable Growth, Management Challenges, 3-5 October 2011, Thistle Johor Bahru, Malaysia. <http://eprints.qut.edu.au/48558/>. (18.10.2014).
- Construction in Developing Countries (ICCIDC–I), Advancing and Integrating Construction Education, Research and Practice, Karachi, Pakistan, 279-290. <http://www.neduet.edu.pk/ICCIDCI/Conference%20Proceedings/Papers/030.pdf> (10.02.2013).
- Demir, F., Karabıyık, A., Ermişoğlu, E. ve Küçük, A. (2008). ABD Mortgage Krizi. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Çalışma Tebliği s.3, ss.1-107.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayın.
- Doğan, D.M. (2001). Büyük Türkçe Sözlük, Ankara: Vadi Yayınları.



- Düzyol, M. C. (1997), Türkiye’de Bina İnşaatı Sektörü ve 1990-2010 Dönemi Bölgesel İhtiyaç Tahmini, (DPT Uzmanlık Tezi). Ankara, Yayın No: DPT: 2484.
- Dyer, S. C.(1995). “Getting People Into The Crisis Communication Plan”, Public Relations quarterly, c.XXXX., s.3, sy.38.
- Eren, E. (2009). Stratejik Yönetim, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1997).İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul: Der yayınları.
- Eren, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 234.
- Ergin, E. (1992). İşletme Politikası, İstanbul: Der yayınları.
- Genç N. (2005). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hutchins, Holly M. ve Jia Wang, (2008). “Organizational Crisi Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice”, Advances in Developing Human Resources, 10(3): 310-330.
- Kadıbeşegil, S.(2003). Kriz “Geliyorum” Der. İstanbul: MediaCat Akademi
- Karacan, S. ve Savcı, M.(2011). “Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Mali Başarısızlık Nedenleri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.1, sy. 21, ss.39-54.
- Kaya, V. ve Diğerleri(2013). “Ekonomik Büyümede İnşaat Sektörünün Rolü: Türkiye Örneği (1987-2010)”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c.27, sy.4, ss.148-168.
- Khan, R. A. (2008), “Role of Construction Sector in Economic Growth: Empirical Evidence from Pakistan Economy”. First International Conference

- Kılıç, C. Ve diğeri(2013). “Küresel Finansal Krizin Türkiye’nin İnşaat Sektörü Üzerindeki Etkileri”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, c.5, sy.3, s.95-104
- Kılıç, R. ve Demirbaş, E. (2012), “Türkiye’de Kamu İnşaat Harcamalarının Belirleyicileri ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, c.3, sy.2, ss.84-97.
- Kildienė, S., Kaklauskas, A., & Zavadskas, E. K. (2011). Copras Based Comparative Analysis Of The European Country Management Capabilities Within The Construction Sector In The Time Of Crisis. Journal Of Business Economics & Management, 12(2), 417-434. doi:10.3846/16111699.2011.575190
- Kent, S.(1979). Kriz Zamanı Yönetim(Çev.).İstanbul: Ece Yayınları
- Luecke, R.(2009). Kriz Yönetimi (Ö.Sarıkaya,Çev.).İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maç, N. (2007). İnşaat Sektör Raporu. Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi Sektör Raporu 544-504, ss.1-30.
- Mitroff, L.(1993). “From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management”, Academy Of Management Executive, c.VII, s.1.,sy.53
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). “Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, c. 1, sy.2 , ss. 1-19.
- Öğüt, A. (2003). “Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Dergisi, s.9, ss.287-304.
- Önder, İ. (2009). Küresel Kriz ve Türkiye Ekonomisi Muhasebe ve Finansman Dergisi s.42, ss.12-25.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş.(2006). Kriz Ve Stres Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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, sy.19, ss.93-119.

- Özgen, H. ve Türk, M. (1996), “Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Dergisi , yıl.7, sy.23, ss.19-31.
- Özdemir, E. Ve Kılıç, S.(2011). “2008 Küresel Ekonomik Krizi Ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, c.11, sy.2, ss.43-68.
- Patan, G.N.(2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pheng, L. S., D. K. H. Ho, ve Y. S. Ann (1999); “Crisis Management: a Survey of Property Development Firms”, Property Management, Vol.17, No.3, pp. 231-251.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ramsey, Cameron G. (1999), “Protecting Your Business. From Emergency Planing to Crisis Management”, Journal of Hazardous Materials. Vol.65, ss.131-149.
- Regester, M., ve Larkin, J. (2008). Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice. Kogan Page Publishers.
- Rosenthal, U. Ve Pijnenburg, B. , (1991). Crisis Management and Decision Making, London: Kluwer Academic Publishers
- Susam, N. ve Bakkal, U. (2008). “Kriz Süreci Makro Değişkenleri ve 2009 Bütçe Büyüklüklerini Nasıl Etkileyecek ?”, Maliye Dergisi, sy.155, ss. 72-88.
- Soysal, A. ve Diğerleri (2009). “KOBİ’lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş’ta Tekstil Sektöründeki KOBİ’lerde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sy. 21, ss.432-446.
- Şahbaz, R. P. ve Muharrem T. (1998), Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.
- Şahin, S.(2005). Kriz Ve Kriz Yönetimi Kapsamında Küçülme: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tağraf, H. ve Arslan, N.Talat, (2003). “Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c.4, sy.1, ss.149-160.
- Titiz, İ. ve Çarıkçı H.İ. (2001). “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri Ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,C.2, Sy.1, Ss.203-218.
- Tutar, H. (2004). Kriz Ve Stres Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul: Hayat Yayınları.
- TÜİK (15 Ocak 2010). TÜİK Haber Bülteni. Hanehalkı İşgücü Araştırması 2009 Ekim Dönemi Sonuçları (Eylül, Ekim, Kasım 2009).
- TÜİK (4 Aralık 2009). Yapı İzinleri 2009 Yılı III. Dönem. TÜİK Haber Bülteni, sy.209,
- Tüz, M.V.(2001). Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Tse, R.Y.C. and Ganesan, S. (1997), “Causal Relationship between Construction Flows and GDP: Evidence from Hong Kong”.Construction Management and Economics, 15(4): 371-376.
- Uzun, D. (2001), “Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi, Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uluyol, O.(2013). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Finansal Yönetim Uygulamaları”, Muhasebe Ve Finansman Dergisi, Ekim 2013, ss.87-105.
- Willem Karel M. Brauers , Simona Kildienė , Edmundas Kazimieras Zavadskas & Artūras Kaklauskas (2013) The construction sector in twenty European countries during the recession 2008–2009 – country ranking by MULTIMOORA, International Journal of Strategic Property Management, 17:1, 58-78, DOI:10.3846/1648715X.2013.775194  
<http://dx.doi.org/10.3846/1648715X.2013.775194>
- Yıldızoğlu, E.(1996). Globalleşme ve Kriz, 1.Baskı, İstanbul: Alan Yayınları

Yavaş, H. (2004). Doğal Afetler Yönüyle Türkiye’de Belediyelerde Kriz Yönetimi(Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zehir, C., ve Diğerleri(2003), “Kriz Döneminde Kocaeli ve İstanbul Civarındaki İşletmelerin Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Stratejik Amaçlardaki Değişimler”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Ankara: Uyum Ajans, ss.393-408.

### **İnternet Kaynakları**

[http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/120471.aspx\(07.08.2014\).](http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/120471.aspx(07.08.2014).)

[http://www.tmb.org.tr/arastirma\\_yayinlar/2014\\_faaliyet\\_raporu.pdf\(19.10.2014\).](http://www.tmb.org.tr/arastirma_yayinlar/2014_faaliyet_raporu.pdf(19.10.2014).)

## EKLER

**Ek-1 “İşletmeniz Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri Uygulamaktadır?”  
Sorusu İçin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans  
Dağılımları**

	Kesinlikle Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		Bazen uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		Kesinlikle uygulanmaktadır		$\bar{X}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi	6	8.22	8	10.96	27	36.99	22	30.14	10	13.70	3.30
Gereksiz elemanların çıkarılması	0	.00	4	5.48	29	39.73	21	28.77	19	26.03	3.75
Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak	0	.00	8	10.96	26	35.62	20	27.40	19	26.03	3.68
İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek	18	24.66	15	20.55	18	24.66	13	17.81	9	12.33	2.73
Proje sayılarını azaltma yoluna gitmek	4	5.48	9	12.33	25	34.25	23	31.51	12	16.44	3.41
Çalışanlara moral desteği verme ve motivasyon çalışmaları yapmak	6	8.22	23	31.51	15	20.55	18	24.66	11	15.07	3.07
Satış artırma yöntemlerine başvurma(Vade tarihlerinde esneklik, Kredili ödemelerde Banka komisyonlarının bir kısmının işletme tarafından karşılanması)	3	4.11	5	6.85	20	27.40	22	30.14	23	31.51	3.78
Reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlama	7	9.59	25	34.25	26	35.62	8	10.96	7	9.59	2.77

**Ek-2 “İşletmenizde Krizlerin Etkisini Azaltmak İçin Ne Tür Çalışmalar Yapılmaktadır?” Sorusu İçin Verilen İfadelere Olan Katılım Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımları**

	Kesinlikle Uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		Bazen uygulanmaktadır		Uygulanmaktadır		Kesinlikle uygulanmaktadır		$\bar{X}$
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<b>Kriz yönetim ekipleri oluşturmak</b>	12	16.44	28	38.36	4	5.48	16	21.92	13	17.81	2.86
<b>Müşteri ilişkilerine önem vermek.</b>	5	6.85	8	10.96	15	20.55	31	42.47	14	19.18	3.56
<b>Rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirler almak.</b>	8	10.96	10	13.70	24	32.88	24	32.88	7	9.59	3.16
<b>İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi.</b>	7	9.59	20	27.40	30	41.10	14	19.18	2	2.74	2.78
<b>Siyasi süreçler göz önüne almak ve hükümet politikalarını analiz çalışmaları yapmak.</b>	1	1.37	20	27.40	22	30.14	15	20.55	15	20.55	3.32
<b>Yurtiçinde sektörel bir daralmaya karşı yurtdışındaki müteahhitlik hizmetleri hakkında pazar araştırması yapmak</b>	11	15.07	20	27.40	20	27.40	11	15.07	11	15.07	2.88
<b>Çalışanların muhtemel krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması ve uyarılması.</b>	16	21.92	22	30.14	15	20.55	15	20.55	5	6.85	2.60
<b>Sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi almak</b>	14	19.18	12	16.44	20	27.40	15	20.55	12	16.44	2.99
<b>İşletmenin farklı iş alanlarında yatırım yapması.</b>	3	4.11	8	10.96	30	41.10	17	23.29	15	20.55	3.45

**Ek-3 Türkiye Geneli Yıllara Göre En Çok Konut Satılan İller Arasında Konya İlinin Durumu**

<b>2008</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Mersin	6. Kayseri	7. Çanakkale	8. Konya		
	103.503	87.087	26.627	24.821	11.216	10.615	10.244	10.102		
<b>2009</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Bursa	6. Konya				
	140.573	104.285	34.828	30.602	14.879	13.963				
<b>2010</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Bursa	6. Kayseri	7. Mersin	8. Konya		
	153.897	106.006	39.702	31.412	19.966	15.873	15.141	14.434		
<b>2011</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Bursa	6. Kayseri	7. Mersin	8. Eskişehir	9. Adana	10. Konya
	169.015	117.000	44.876	35.451	24.092	19.040	18.464	17.325	17.412	16.838
<b>2012</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Bursa	6. Eskişehir	7. Kayseri	8. Mersin	9. Konya	
	167.110	106.019	46.429	34.555	24.724	19.422	18.581	18.447	17.491	
<b>2013</b> <b>Yılı</b> <b>Konut</b> <b>Satış</b> <b>Adetleri</b> <b>Sıralı</b>	1. İstanbul	2. Ankara	3. İzmir	4. Antalya	5. Bursa	6. Mersin	7. Tekirdağ	8. Kocaeli	9. Konya	
	234.789	137.773	72.421	59.478	40.894	32.393	28.959	28.512	27.724	



**Ek-4 Türkiye Geneli Toplam Konut Satış Adetleri Ve Konya İlinin 2008-2013 Yılları Arasında Toplam Konut Satış Adetlerinden Aldığı Pay**

	<b>Türkiye Geneli Toplam Konut Satış Adedi</b>	<b>Konya İlinde Satılan Konut Satış Adetleri</b>
<b>2008</b>	427.105	10.102
<b>2009</b>	555.184	13.963
<b>2010</b>	607.098	14.434
<b>2011</b>	708.275	16.838
<b>2012</b>	701.621	17.491
<b>2013</b>	1.157.190	27.724
<b>Toplam</b>	3.000.440.12	100.552
	<b>Toplam konut Satış Adedi İçerisinde Konya İlinin Payı(%)</b>	% 3.35

**Kaynak:** TÜİK verilerinden derlenmiştir.

**Ek-5 Araştırma Kapsamında Kullanılan Anket Formu**



Sayın katılımcı;

Bu anket formu inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak hazırlanmıştır. Soru içerikleri kriz ve kriz yönetimi konularını içermekte olup, anketin son kısmında işletmelerin sektörle alakalı güncel olaylara bakış açıları ve sektörel beklentileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırma verileri sadece akademik amaçla kullanılacaktır. Soruları dikkatle cevaplamanız anketin kullanılacağı akademik çalışmanın sektöre katkısı açısından çok önemlidir. Katılımınız için teşekkür eder saygılar sunarız.

### 1-Kişisel Bilgiler:

Cinsiyetiniz:  Erkek  Kadın

Yaşınız:

Eğitim Durumunuz:  İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

2-Yönetici olarak çalıştığınız işletmenizdeki görevinizi önceki yöneticilikleriniz de dahil olmak üzere kaç yıldır yapmaktasınız?

1-3 yıl  3- 5yıl  5-10 yıl  10 yıl ve daha fazla

<b><u>3- Bir İşletme Yöneticisi Olarak “Kriz” Kelimesi Size Ne Anlam İfade Etmektedir ? Lütfen Aşağıdaki Tanımlardan Size Uygun Olanı (X) İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> <b>(1)</b>	<b><u>Katılmıyorum</u></b> <b>(2)</b>	<b><u>Kısmen Katılıyorum</u></b> <b>(3)</b>	<b><u>Katılıyorum</u></b> <b>(4)</b>	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> <b>(5)</b>
Kriz ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkan genel anlamıyla bir “durgunluk ve bunalım” durumunu ifade eder.					
Kriz, “içinden çıkılması zor durum” veya “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidişe sebep olan gelişmeler veya tehlikeli an” olarak tanımlanabilir.					
Kriz varlığı ile karar verme birimlerini şaşırta ve kararsızlığa sürükleyen bir durumdur, ancak doğru tedbirler alınarak ortadan kaldırılabilecek bir olaydır.					
Kriz işletme hakkında kamuoyunda olumsuz algılanma, finansal açıdan zorlanma ve yönetim zamanının verimsiz kullanılması sonucunda işletmenin yaşadığı olumsuz durumdur					
Ekonomik olumsuzlukların, siyasi istikrarsızlıklarla birleşerek işletme üzerindeki etkisinin artarak ortaya çıkması durumudur.					

<b><u>4- Bir İşletmenin Krize Girmesine Sebep Olan Aşağıdaki Faktörlere Ne Ölçüde Katılıyorsunuz? Lütfen Aşağıdaki Faktörleri Önem Derecesine Göre Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Tamamen Önemsiz (1)</u></b>	<b><u>Önemsiz (2)</u></b>	<b><u>Daha Az Önemli (3)</u></b>	<b><u>Önemli (4)</u></b>	<b><u>Çok Önemli (5)</u></b>
Ulusal ekonomik koşullar					
Uluslararası çevre koşulları ve global ekonomideki dalgalanmalar.					
İşletmelerin planlamaları yaparken siyasi süreçleri dikkate almaması(seçim ve değişen hükümet politikaları, yasalardaki değişiklikler v.b.)					
İşletmenin gelişen teknolojiye ayak uyduramaması.					
Rakip firmaların aşırı fiyat kırması sonucu artan rekabet.					
Finansman kaynaklarının uygun maliyetle temin edilememesi.					
Nitelikli personelin istihdam yetersizliği.					
Piyasadaki çok hızlı gelişen şartları takip etmek için zaman bulamama.					

<b><u>5- İşletmeniz Kriz Dönemlerinde Hangi Stratejileri Uygulamaktadır? Lütfen Aşağıda Verilen Faktörleri Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Uygulanmamaktadır (1)</u></b>	<b><u>Uygulanmamaktadır (2)</u></b>	<b><u>Bazen Uygulanmaktadır (3)</u></b>	<b><u>Uygulanmaktadır (4)</u></b>	<b><u>Kesinlikle Uygulanmaktadır (5)</u></b>
İşletmenin kapasitesinin küçültülmesi					
Gereksiz elemanların çıkartılması					
Teklif verilen ihalelerde daha seçici davranmak					
İç pazarlardaki daralma sonucu yurtdışı müteahhitlik işlerine önem vermek					
Proje sayılarını azaltma yoluna gitmek					
Çalışanlara moral desteği verme ve motivasyon çalışmaları yapmak					
Satış artırma yöntemlerine başvurma(Vade tarihlerinde esneklik, Kredili ödemelerde Banka komisyonlarının bir kısmının işletme tarafından karşılanması)					
Reklam harcamalarını artırarak psikolojik üstünlük sağlama					

<b><u>6- İşletmenizde Krizlerin Etkisini Azaltmak İçin Ne Tür Çalışmalar Yapılmaktadır? Lütfen Aşağıda Verilen Seçenekleri Değerlendiriniz Ve ( X ) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Uygulanmamaktadır (1)</u></b>	<b><u>Uygulanmamaktadır (2)</u></b>	<b><u>Bazen Uygulanmaktadır (3)</u></b>	<b><u>Uygulanmaktadır (4)</u></b>	<b><u>Kesinlikle Uygulanmaktadır (5)</u></b>
Kriz yönetim ekipleri oluşturmak					
Müşteri ilişkilerine önem vermek.					
Rakiplerle karşılaştırma yaparak gerekli tedbirler almak.					
İşletme çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi.					
Siyasi süreçler göz önüne almak ve hükümet politikalarını analiz çalışmaları yapmak.					
Yurtdışında sektörel bir daralmaya karşı yurtdışındaki müteahhitlik hizmetleri hakkında pazar araştırması yapmak					
Çalışanların muhtemel krizlere karşı psikolojik olarak hazırlanması ve uyarılması.					
Sektörün yönüyle ilgili bir danışmanlık bilgisi almak					
İşletmenin farklı iş alanlarında yatırım yapması.					

#### 7- İşletmeniz 2008 Ekonomik krizinden etkilendi mi ?

( ) EVET ( ) HAYIR (Bu soruya cevabınız evet ise 8,9,10 ve 11. soruları cevaplayınız)

<b><u>8- İşletmenizin Bu Kriz Dönemlerinden Etkilenmesinin Nedenleri Nelerdir? Lütfen Aşağıdaki Nedenleri ( X ) İşareti Kullanarak Değerlendiriniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</u></b>	<b><u>Katılmıyorum (2)</u></b>	<b><u>Kısmen Katılıyorum (3)</u></b>	<b><u>Katılıyorum (4)</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum (5)</u></b>
Hazırlıksız yakalanma					
Planlamalar yapılırken küresel piyasaların göz önüne alınmaması					
Kriz öncesinde önemli miktarda döviz üzerinden kredi alınmış olması					
Kredi faiz oranlarının artması ve bunun sonucunda maliyet artışı					
Uygun maliyetli kredi bulamama					

<b><u>9- İşletmeniz Bu Kriz Döneminde Ne Gibi Olumsuzluklar Yaşamıştır? Lütfen Aşağıdaki Faktörleri Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle Değerlendiriniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> (1)	<b><u>Katılmıyorum</u></b> (2)	<b><u>Kısmen Katılıyorum</u></b> (3)	<b><u>Katılıyorum</u></b> (4)	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> (5)
Hızlı karar alma zorunluluğu sonucu yönetim zafiyeti yaşandı.					
Personelin işten çıkarılma olasılığının etkisi ile huzursuzluk yaşaması, verim düşüklüğü oldu.					
İşletmenin karlarında önemli ölçüde düşme oldu.					
Maliyetlerde artış yaşandı.					
Atıl kapasitede artış oldu.					

<b><u>10- İşletmenizin Bu Kriz Döneminden Kazanımları Nelerdir? Lütfen Aşağıda Verilen Faktörleri Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> (1)	<b><u>Katılmıyorum</u></b> (2)	<b><u>Kısmen Katılıyorum</u></b> (3)	<b><u>Katılıyorum</u></b> (4)	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> (5)
Krizle hazırlıklı olma yolunda adımlar atılması					
Yönetim zafiyetlerinin tespitinin yapılması					
Kriz yönetim planının gerekliliğinin anlaşılması					
Yaşanması muhtemel krizler için kriz yönetim ekipleri oluşturulması					

<b><u>11- Bir Yönetici Olarak Bu Krizden Tecrübe Ettiğiniz Görüşler Nelerdir? Lütfen Aşağıdaki Görüşleri Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> (1)	<b><u>Katılmıyorum</u></b> (2)	<b><u>Kısmen Katılıyorum</u></b> (3)	<b><u>Katılıyorum</u></b> (4)	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> (5)
Krizleri bir fırsat olarak görüp büyüyerek çıkılabilir.					
İşletmenin mevcut olanaklarını koruyup ayakta kalması yeterlidir					
Piyasa şartları göz önünde bulundurularak kontrollü bir şekilde küçülmek gerek.					
Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler krizlerden etkilenme düzeyleri düşük olur.					

## 12- İşletmenizin bir kriz yönetim planı var mı ?

( ) EVET ( ) HAYIR (Bu soruya cevabınız evet ise 13,14 ve 15. Soruları cevaplandırınız.)

## 13- İşletmeniz kaç yıldan beri bir kriz yönetim planına sahiptir?

( ) Son 1 yıldır. ( ) Son 3 yıldır. ( ) 4 – 7 yıl arası.

<b><u>14- Bir İşletme Yöneticisi Olarak Kriz Yönetimi Konusunu Nasıl Değerlendirirsiniz? Lütfen Aşağıda Verilen Faktörleri Değerlendiriniz Ve (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</u></b>	<b><u>Katılıyorum (2)</u></b>	<b><u>Kısmen Katılıyorum (3)</u></b>	<b><u>Katılıyorum (4)</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum (5)</u></b>
Krizlerin her birisinin kendine özgü sebepleri vardır ve her biri ayrı ayrı değerlendirilmelidir.					
Kriz yönetimi konusunda önceden hazırlıklı olan işletmeler için kriz yönetimi bir fırsat olarak görülebilir.					
Bir İşletmenin yaşamış olduğu krizler o işletmeyi gelecekteki yaşayabileceği krizlere karşı hazırlıklı hale getirir.					
Kriz yönetimi konusu önceden hazırlık gerektiren bir olaydır ve çoğu işletme için maliyeti yüksektir.					
Kriz yönetim planlarının önemi işletmeler tarafından tam olarak bilinmemektedir.					

<b><u>15- İşletmenizin Kriz Yönetim Planlarından Beklentileri Nelerdir? Lütfen Aşağıdaki Her Bir İfadeden Size Uygun Olanı (X) İşareti İle İşaretleyiniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum (1)</u></b>	<b><u>Katılmıyorum (2)</u></b>	<b><u>Kısmen Katılıyorum (3)</u></b>	<b><u>Katılıyorum (4)</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum (5)</u></b>
Krizden kaynaklanan belirsizlikle mücadeleyi kolaylaştırması					
İşletmenin sahip olduğu öz kaynaklarda herhangi bir azalma olduğunda telafisinin nasıl yapılacağı.					
Kriz sonrası ekonomik durum hakkında doğru tahminler yapmak.					
Kriz yönetim planlarının gerekli olduğunu düşünüyorum ancak krizlerin sebeplerinin tahmini zor olduğundan herhangi bir beklenti içinde olmamak gerekir.					

<b><u>16- İnşaat Sektörü İle İlgili Gelecekteki Beklentilerinizi Aşağıdaki İfadelerden Hangisi Açıklar ?</u></b> <b><u>Lütfen Aşağıdaki İfadeleri (X) İşareti İle Değerlendiriniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Katılmıyorum</u></b> <b>(1)</b>	<b><u>Katılmıyorum</u></b> <b>(2)</b>	<b><u>Kısmen Katılmıyorum</u></b> <b>(3)</b>	<b><u>Katılıyorum</u></b> <b>(4)</b>	<b><u>Kesinlikle Katılıyorum</u></b> <b>(5)</b>
Önümüzdeki 1 yıl içerisinde, yatırımlar ivme kaybedecek ve sektörel daralma olacaktır.					
Türkiye ekonomisinin cari açık sorunu uzun vadede ekonomik dengeleri bozabilir ve bu durumdan en çok inşaat sektörü zarar görecektir.					
GSYH'daki büyümenin ülkeye uluslararası piyasalardan gelen fonlardan kaynaklı yapısı olumsuz bir durumda ilk inşaat sektöründe ortaya çıkacaktır.					
17 Aralık 2013 sonrasında yaşanan siyasi süreçler ve yaklaşan seçimlerin ekonomik istikrara tehdit oluşturması inşaat sektörünü olumsuz etkileyecektir.					
Gelecekte yurtiçindeki yatırımlarda yavaşlama, yurtdışı mütahhitlik hizmetlerinde ise artış öngörülmektedir.					
Gelecek 10 yılda, gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızı, gelişmiş ülkelerden fazla olacak bu nedenle gelişmekte olan ülkelerdeki inşaat sektörü yakından takip edilmelidir.					

<b><u>17- İnşaat Sektörünü İlgilendiren Aşağıdaki Gelişmeler Sektörel Beklentilerinizi Ne Düzeyde Etkiledi ?</u></b> <b><u>Lütfen (X) İşareti İle Değerlendiriniz.</u></b>	<b><u>Kesinlikle Etkilemedi</u></b> <b>(1)</b>	<b><u>Etkilemedi</u></b> <b>(2)</b>	<b><u>Kısmen Etkiledi</u></b> <b>(3)</b>	<b><u>Etkiledi</u></b> <b>(4)</b>	<b><u>Kesinlikle Etkiledi</u></b> <b>(5)</b>
Konut kredi tutarlarının konutun değerine oranının yüzde 75'i aşmaması.					
Beyan edilen gayrimenkul bedeli üzerinden ödenen tapu harcı oranının binde 16,5'dan, binde 20'ye yükseltilmesi sonucu maliyet artışı.					
28 Ocak 2014 tarihli Merkez Bankası'nın almış olduğu faiz artış kararları					
Döviz kurlarındaki artışların maliyetleri artırması					
Türkiye'deki yaşanan siyasi süreçler(17 Aralık 2013 sonrası gelişmeler ve seçimler)					
Küresel ekonomik gelişmeler.					
2012 yılında yabancıların mülk edinmesinin kolaylaştırılması ve kentsel dönüşüm alanında atılan adımlar					

## ÖZET

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramları hakkında bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise günümüze kadar etkileri hissedilmekte olan 2008 küresel ekonomik krizi ele alınmıştır. Bu çerçevede ülke ekonomilerinin gelişimine hem etki eden hem de gelişiminden de kısa sürede etkilenen inşaat sektörünün bu özelliği göz önünde bulundurularak 2008 küresel ekonomik krizinin inşaat sektörü üzerindeki etkilerinin neler olduğu çeşitli ekonomik göstergeler üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Konya İlinde faaliyet gösteren inşaat şirketlerinde yönetici olarak çalışmakta olan 73 adet yönetici ile yapılmış olan bir anket çalışmasına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler yorumlanmıştır. Ayrıca anket çalışması sonucunda Konya'daki inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çoğunluğunun 2008 küresel ekonomik krizinden etkilendikleri ve kriz yönetim planına sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Bu çalışma işletme yöneticilerine, özellikle de inşaat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan yöneticilere, yönetsel anlamda katkı sağlayabilir. Bu açıdan kriz ve kriz yönetimi kavramlarına daha fazla önem vererek, krizler ile başa çıkma konusunda avantajlı bir konum elde etmelerine katkı sunabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetimi, 2008 Ekonomik Kriz, İnşaat Sektörü



## ABSTRACT

This study is comprised of three parts. In the first part of the study are given information about the concepts of crisis and crisis management. In the second part of the study, the effects of which are felt to the present global economic crisis of 2008 was discussed. What is also considering this aspect of the construction industry affected in a short time in 2008 the impact on the construction sector of the global economic crisis from both acting as well as the development of the development of the national economy in this context were explained through a variety of economic indicators.

In the third part of the study, a survey are given with 73 managers which works as a manager at construction company In Konya. The data obtained under study was reviewed. In addition, a survey of the majority of businesses operating in the construction industry in Konya in the results were found to have a global economic crisis and are affected by the management plan in 2008.

In this study, business managers, especially for administrators who work in businesses operating in the construction sector can contribute managerial sense. From this point of giving more importance to the concept of crisis and crisis management, may contribute to obtaining an advantageous position to cope with the crisis.

**Key Words:** Crisis, Crisis Management, 2008 Economic Crisis, Construction Sector.

## ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Samsun'da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Samsun'da tamamladı. Giresun Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Fındık Ekspertiği programından 2009 yılında birincilikle mezun oldu. 2007 yılında ikinci üniversite olarak başladığı Anadolu Üniversitesi Dış Ticaret Bölümünü 2009 yılında başarıyla tamamladı. 2009 yılında lisans tamamlama hakkını kullanarak başladığı Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2011 yılında mezun oldu. 2012 yılında Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İşletme Anabilim dalında Tezli Yüksek Lisans öğrencisi olma hakkı kazandı.

İlkokul yıllarından beri ticari faaliyetler ile ilgilenerak eğitim öğretim hayatını tamamladı, 2012 yılından bu yana kendi işyerinde ticaretle uğraşmakta olup, ayrıca 2015 yılından itibaren de özel sektörde muhasebe-finans bölümünde çalışma hayatını sürdürmektedir. Hacımustafa KILIÇ, orta derecede İngilizce bilmekte olup, İşletme anabilim dalında Lisansüstü eğitimine devam etmektedir.