

Özden, K.; Kosa, G.; Maksudunov, A.: *“Küresel Krizin Girişimciliğe Etkileri: Bişkek ve Ankara'da Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”*, UGK'11, 17-19 Mayıs 2011, Bişkek (Bildiri ve Bildiri Kitabı).

**Bildiri Tam Metni İzleyen Sayfalarda**

**KÜRESEL KRİZİN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİLERİ: BIŞKEK VE ANKARA'DA  
FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LER ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI  
BİR ARAŞTIRMA**

Prof.Dr. Kenan ÖZDEN  
Haliç Üniversitesi Öğretim Üyesi  
[kenan.ozden@superonline.com](mailto:kenan.ozden@superonline.com)

Gözde KOSA  
[gozdekosa@hotmail.com](mailto:gozdekosa@hotmail.com)

Azamat MAKSUDUNOV  
KTMÜ SBE İşletme. Araş.Gör.  
[azamat.maksudunov@yahoo.com](mailto:azamat.maksudunov@yahoo.com)

## Özet

Çağdaş dünyada ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda oluşan gelişmeler, hızla ilerleyen teknoloji, müşteri istek ve gereksinimlerinin artması ve çeşitlenmesi, pazarların küreselleşmesine ve uluslararası rekabetin artmasına yol açmış; bu da önemli risklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmeler çevre faktörlerindeki değişimlerin etkisiyle giderek daha belirsiz ve daha riskli ortamlarda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Krizlerin olumsuz etkilerini azaltmak veya olumlu sonuçlara yol açabilecek şekilde yönetmek önemli bir avantaj olarak görülmektedir.

Dünyada tüm ekonomileri derinden etkileyen 2008 küresel finansal krizi hala olumsuzluklara yol açmaya devam etmektedir. Özellikle küçük ve orta boy işletmeleri olan girişimciler bu durumdan olumsuz yönde etkilenmiş bulunmaktadır. Krizin farklı ülkelerde farklı düzeylerde etkisi olduğu, dolayısıyla, o ülkelerdeki girişimciler açısından da farklı şekilde yorumlanabileceği düşünülebilir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek ve Türkiye'nin başkenti Ankara şehirleri ve çevrelerinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin küresel krizden etkilenme düzeyleri, karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve sorunları çözmeye yönelik önlemlerin alınması konusunda öneriler sunmaktır. Bu amaçla bir anket formu geliştirilmiş ve sözkonusu şehirler ve çevrelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yöneticileri ile görüşme yapılmıştır.

2008 yılında başlayan küresel kriz ortamında faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili mevcut durumun belirlendiği bu çalışmanın sonuçlarının hem işletme yöneticileri, hem de söz konusu işletmelerin faaliyetlerine etki eden devlet kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları açısından yararlı olacağı düşünülmektedir

**Anahtar Kelimeler:** Küresel Kriz, KOBİ, Girişimcilik

## 1. Giriş

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ'ler), ekonominin değişik alanlarına yayılmış, sayıca çok önemli yer tutan; üretim, ticaret, hizmet kesimlerinde etkinlik gösteren işletmeler olup, ekonomik dinamizmin, canlılığın ve girişimciliğin kaynağı durumundadırlar. İstihdam ve refah düzeyinin artışı ile gelir dağılımının düzelmesi doğrultusundaki katkıları nedeniyle ekonomik sistem içinde çok önemli bir yere sahip olup, hükümetlerin destek programlarının en önemli ekonomik ve toplumsal aktörleri konumundadırlar.

*Girişimcilik*, gerçekte fırsatları görme ile başlayıp bu fırsatlardan faydalanılması ile doruğa çıkan bir genel yönetim yaklaşımıdır; daha önce mevcut olmayan yeni kaynak bileşimleri yaratmada kullanılan faaliyetlerin toplamıdır (Burgelman vd., 1988).

*Girişimcilik*, kişilerin, hâlihazırda kontrol ettikleri kaynaklara bağlı kalmadan fırsatları kovaladıkları ve ihtiyaç ve istekleri yenilikler yoluyla karşıladıkları bir süreçtir (Robbins ve Coulter, 1999). Dolayısıyla, değişik gereksinimleri karşılamak üzere mahalle aralarında kurulan marketlerden ihtiyaç ve istekleri yenilikler veya yeni kaynak birleşimleri yoluyla karşılamak üzere kurulan fabrikalara kadar tüm KOBİ'ler temel girişimcilik örnekleridir.

Toplumun yaratıcı potansiyelinin ve girişimci yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenen KOBİ'ler, genellikle sermaye yetersizlikleri nedeniyle içsel ya da çevresel kökenli krizlerden büyük işletmelere göre çok daha kolay etkilenebilmekte; ancak küçük veya orta boy olmanın sağladığı hızlı karar alabilme ve değişen koşullara hızla uyabilme yetenekleriyle krizden daha çabuk çıkabilmektedirler.

Bir ekonomideki girişimcilik gücünün en önemli kaynaklarından biri olan KOBİ'lerimiz de, tüm dünyada etkili olan küresel kriz karşısında doğrudan veya dolaylı olarak derinden etkilenmiş durumdadırlar. Ancak, sözkonusu işletmelerin küresel krizle ilgili algılamalarının, krizin işletme faaliyetlerini etkileme derecelerinin, işletmelerin bu konuda aldıkları önlemlerin ve devletten beklentilerin farklı ülkelerde farklı şekillerde olması doğaldır. Bu doğrultuda Türkiye ve Kırgızistan'ın başkentleri olan Ankara ve Bişkek kentlerindeki küçük ve orta boy işletmelerin küresel krizden etkilenme düzeyleri, karşılaştıkları sorunların belirlenmesi, aldıkları önlemler ve devletten beklentilerine yönelik durum tespiti ve saptanan sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesi büyük önem taşımakta olup araştırmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

## **2. Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Ekonomideki Yeri**

KOBİ'ler, ekonominin değişik alanlarına yayılmış, sayıca çok önemli yer tutan; üretim, ticaret, hizmet kesimlerinde etkinlik gösteren işletmelerdir. İstihdam ve refah düzeyinin artışı ile gelir dağılımının düzelmesi doğrultusundaki katkıları nedeniyle, ekonomik sistemin önemli bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Ekonomik dinamizmin, canlılığın ve girişimciliğin kaynağı durumunda olmaları, üzerlerine önemle eğilmeyi gerekli kılmakta ve Hükümetlerin, ekonomiye destek programları arasında öteden beri ve giderek daha yoğun bir biçimde yer almaktadırlar

Çağımızın değişen koşullarına ve yeniliklerine hızla uyma yeteneğine sahip olan KOBİ'ler, toplumun yaratıcı potansiyelinin ve girişimci yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Küçük işletmelerin ekonomik yaşamda taşıdıkları önem, onların ulusal gelire, istihdama, verimliliğe, girişimciliğe olan katkılarından ve kolay hareket edebilme özelliklerinden ileri gelmektedir. Küçük ve orta

boy işletmelerin gelişme ve kalkınma hareketinde önemli roller üstlenmeleri, kriz ortamından kolaylıkla kurtulabilmeleri, büyük işletmeler için de bir uyarıcı olmaktadır (Toprak, 2007:9). Şiddetlenen uluslararası rekabetle birlikte büyük şirketlerin zarar eden yapıları, küçülmenin ve büyümeyi yavaşlatmanın daha iyi olacağı ve değişimin temel dinamiğinin bu yoldan geçtiği konusundaki düşünceler yaygınlaşmaktadır.

Dünyada genel anlamda kabul görmüş bir KOBİ tanımlaması bulunmamaktadır. Bu konuda her ülkenin ekonomik özellikleri doğrultusunda belirlenmiş değişik ölçütler kullanılmaktadır. Ekonomik ve sosyal sistemi, esnek, dinamik ve değişebilen yapılarıyla olumlu yönde etkileyen KOBİ'ler için farklı tanımlar yapılabilmektedir. AB, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa neden olmamak için yeni bir ortak tanım geliştirmiştir. Yeni tanıma göre; 250'den az işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak değerlendirilmektedir (Güney ve Akbal, 2008:152). Buna göre, 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler, *çok küçük işletme*; 50'den az işçi çalıştıran, yıllık cirosu 7 Milyon EURO'yu aşmayan veya aktifler toplamı 5 Milyon EURO'nun altında olan işletmeler *küçük ölçekli işletme* olup, *orta ölçekli işletme* ise, 50-250 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon EURO'nun altında olan veya aktifler toplamı 27 Milyon EURO'yu aşmayan işletme olarak tanımlanmaktadır (Uslu ve Yalçın, 2002: 32). Türkiye'de ise bu tanıma bağlı olarak, KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini, küçük ölçekli işletme; 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmelerini ise orta ölçekli işletme olarak tanımlamıştır ([www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)). Hazine Müsteşarlığı ise İmalat Sanayi, Turizm, Tarımsal Sanayi, Eğitim, Sağlık sektöründe 1-9 işçi çalıştıranları mikro ölçekli işletme, 10-49 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme, 50-250 işçi çalıştıranları ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamaktadır([www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)). Kırgızistan'da ise mikro ölçekli işletmeler 15'den az işçi çalıştıran, küçük işletmeler 50'den az işçi çalıştıran, orta boy işletmeler 51- 200 arasında işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır (<http://www.stat.kg>, 12.04.2010).

Günümüz ekonomik yaşamında büyük işletmelerin egemenliği büyük oranda sürse de, KOBİ'lerin kentler, bölgeler ve ülkeler için halen oldukça önemli olduğunu söylemek olanaklıdır (Runyan, 2006: 14). 2009 yılı verilerine göre ABD'de KOBİ'lerin istihdam oranı %50, Almanya'da %64, Japonya'da %81 civarında olduğu görülmektedir. Aynı gösterge Türkiye'de %46 ve Kırgızistanda %15 civarında olduğu bilinmektedir. KOBİ'lerin üretimdeki payı ABD'de %36, Almanya'da %49, Japonya'da %52, Türkiye'de %38 ve Kırgızistan'da %14 oranında gerçekleşmiştir (Yakışık, Akça, 2010:329, <http://www.stat.kg>, 12.04.2010).

KOBİ'lerin, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama esneklikleri, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin daha adil dağılımı açısından oldukça önemli roller üstlendikleri bilinen bir gerçektir (Soysal ve diğerleri, 2003: 215). Diğer yandan KOBİ'ler, çevresel değişikliklere ve yeniliklere karşı gösterdikleri esneklik sayesinde teknolojik gelişmelerin ana kaynağı durumunda olup, kriz dönemlerini de büyük işletmelere oranla daha kolay atlatabilmektedirler.

### 3. Küresel Kriz ve Nedenleri

2007 Ortalarında ABD konut piyasasında başlayan sorunlar giderek büyümüş ve gelişmiş ekonomilerden gelişmekte olan ülkelere de yayılarak küresel bir boyut kazanmıştır. Krizin nedenleri, likidite bolluğu ve bunun sonucunda verilen özensiz krediler, aşırı menkul kıymetleştirme, saydamlık eksikliği, derecelendirme kuruluşlarının etkinliğindeki yetersizlik ile düzenleyici ve denetleyici kuruluşların müdahalede gecikmesi olarak sıralanabilir. Küresel finansal kriz banka iflasları mali sistemdeki konsolidasyonlar ve devletleştirmelerden sonra reel sektöre de yansiyarak küresel büyüme oranlarını düşürmüş, enflasyonist etkiye yol açmış, ve regülasyon taleplerinin daha yüksek sesle dillendirilmesine neden olmuştur.

Küresel krizin başlıca nedeni, 2000 yılından 2006 yılının sonlarına kadar finansal piyasadaki likiditenin sürekli olarak yükselmesi ve böylece kriz öncesinde bollaşan bu likiditenin karlı operasyonlara dönüştürülmesi gereği banka sisteminin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi olmuştur. Bu operasyonların başında konut kredileri gelmektedir. Bankalar, herhangi bir işi geliri veya varlığı olmayan kişilere bile kredi vermeye başlamışlardır. Kamuoyunda NINJA (no income, no job, no asset) kredileri olarak bilenen bu uygulamalar, varlık fiyatlarının özellikle de konut fiyatlarının çok hızlı bir biçimde artmasına yol açmıştır. Konut kredilerinin bir bölümünde başlayan geri ödeme sorunları sonucunda banka portföylerindeki hacizli konut sayısı artmaya başlamıştır. Bankaların bu konutlara el koyarak piyasaya arz etmesi, konut fiyatlarında düşüşe yol açmıştır. Bu durum da, halen kredisini ödemekte olan bazı konut kredisi kullanıcılarının ellerindeki evlerin değerinin kalan kredi ödemelerinin net bugünkü değerinin altında kalmasına yol açmıştır. Dolayısıyla bu kişiler de, evlerinin anahtarlarını zarflara koyup (*jungle mail*), bankalara göndererek kredi geri ödemelerinden vazgeçmişlerdir. Burada dramatik olan şey kredi geri

ödemelerinin bankalar tarafından diğer mali kuruluşlara satılması ve bu evleri teminat olarak alan sermaye piyasası araçlarının yaygınlığıdır (Alantar, 2008:2-3). Bu nedenle zararlar domino taşları gibi bir mali kuruluştan diğerine bulaşarak büyümüş ve mali sistemin temel taşları niteliğindeki kuruluşların iflasına yol açmıştır.

Küresel krizi tetikleyen diğer bir neden, menkul kıymetleştirme kapsamında bireylerin normal dışı kabul edilen kredi kullanımınıdır. *Menkul kıymetleştirmeyi* kısaca, nakit akışlarının bir havuzda toplanması ve yatırımcılara satılmak üzere mali bir varlık olarak menkul kıymetler üretilmesi olarak tanımlayabiliriz. ABD’de likiditenin bol olduğu dönemde (2000-2006) menkul kıymetleştirme sayesinde bireyler normalden fazla kredi kullanmışlardır. Risk paylaşımı, yüksek getiri iştahı, bankaların yasal sermaye yükümlülüklerini yerine getirmelerinde kolaylık sağlaması, risk taşımadan ya da daha fazla mevduata ihtiyaç duymadan bankaların yeni kredileri finanse etmelerinin sağlanması menkul kıymetleştirmeyi özendirilen hususlardır (Enderwick, 2009:359). Menkul kıymetleştirmenin krizin nedenlerinden birisi olarak değerlendirilmesinin ana sebebi, bu sayede riskin bir kurumdan diğerine aktarılmasının kolaylaşmasıdır. Örneğin, mortgage kredisi veren bir banka kredilerin geri ödemelerini menkul kıymetleştirerek kısmen veya tamamen bir yatırım bankasına veya bir mortgage kuruluşuna satmaktadır. Bu mekanizma, kriz durumunda mali sistemi kırılğan bir duruma getirmektedir. Şöyle ki banka tarafından yapılan menkul kıymetleştirme sayesinde kredi ödemelerindeki aksama hem krediyi veren banka hem de menkul kıymeti satın alan diğer finansal kuruluşlar için zarar anlamına gelmektedir. Nitekim FED Eski Başkanı Greenspan, krizin yalnızca kredilerden kaynaklanmadığını asıl nedenin bu kredilerin paketlenerek tekrar satışı olduğunu belirtmiştir. Küresel krizi tetikleyen diğer bir neden ise *derecelendirme kuruluşları ile ilgili çıkar çatışmasıdır* (conflict of interests). Bankalarla ve diğer mali kuruluşlarla ilgili notlar veren rating kuruluşları bu firmalar tarafından finanse edilmektedir. Böylece derecelendirme kuruluşlarının objektif değerlendirme yapma kabiliyetleri azalmaktadır. Öte yandan derecelendirme kuruluşları, firmaların finansal sorunlarını her zaman saptayamamaktadırlar. Bazen de sorunu kısmen ya da çok gecikmeli olarak görebilmektedirler. Bir diğer sorun derecelendirme kuruluşlarının sadece temerrüt (*borç ödeyememe*) riskini derecelendiriyor olmasıdır (MÜSİAD, Türkiye Ekonomisi, 2009). Oysaki likidite riski ve rating değiştirme riskinin de ölçülmesi gerekmektedir. Derecelendirme kuruluşlarından hizmet alanlar, derecelendirme hizmetlerinin bu dar kapsamından haberdar değildirler. Son finansal kriz öncesinde de derecelendirme kuruluşları çok etkin çalışmamıştır (Mohan, 2009:21). Ancak finansal kriz başladıktan

sonra kredi notları düşürülmüştür. 2007'nin üçüncü çeyreğinden 2008 in ikinci çeyreğine dek geçen bir yıllık dönemde iki büyük derecelendirme kuruluşu tarafından 1,9 trilyon Dolarlık mortgage destekli menkul kıymetin notu düşürülmüştür.

#### 4. Krizin KOBİ'ler Üzerine Etkileri

Gelişmiş ülkelerde, Türkiye ve Kırgızistan benzeri ülkelerde krize neden olan değil, krizin neden olacağı hasarları kontrol etmek ön planda olmaktadır. Reel kesim ile finans sistemi arasındaki bağların düzeyi ve karmaşıklığı ile orantılı biçimde mevcut risklerin tüm sisteme büyüyerek yayılması olasılıklar arasındadır. Bu nedenle, krizin neden olacağı hasarın boyutu aslında reel kesim ve finans sistemi arasındaki kredi ilişkilerinin seyrine bağlı olarak belirlenmektedir. Türkiye'de banka bilançolarında krize neden olacak bir sorun görünmemektedir. 2001 krizi sonrasındaki yasal düzenlemeler nedeniyle, Türk Bankacılık Sistemi o günkü durumuna kıyasla daha sağlam bir yapı göstermektedir. Buna karşın, ekonominin genelinde bir dizi bilanço hasarının olması da kaçınılmaz görünmektedir. Kriz, ülkeleri *dört kanaldan* etkilemiştir.

Bunlardan *ilki* ve en önemlisi *kredi kanalıdır*. Mevcut durumda bankalarda herhangi bir yapısal bozukluk gözlenmiyor olması, yaşanan krizi 2001 krizinden ayıran önemli bir unsurdur. Ancak bu durum, bankaların dışarıdan temin edeceği fonlardaki azalmanın önüne geçemeyeceği için, sendikasyon kredilerinde ve döviz cinsinden borçlanmada zorluklar olması kaçınılmazdır. Hem bankalar hem de şirketler, bugün bilançosu hasarlı hale gelen dış bankalardan kredi kullanmışlardır. Bu kanalın kapanması sonucunda, daralan kredi hacmi, şirketleri ve bankaları bilanço küçültmeye zorlamaktadır. Büyük şirketlerin aldıkları kredilerin azalması ise bu şirketlerin tedarik zincirlerini etkilemektedir. Bu durum da, tedarik zincirlerindeki KOBİ'ler üzerinde, domino etkisi biçiminde kendini göstermiştir. Ticari kredilerdeki daralma, KOBİ'ler, esnaf ve çalışanlar tarafından ağır biçimde hissedilmektedir ve hissedilecektir ([www.tepav.org.tr](http://www.tepav.org.tr)). Böyle bir ortamda şirketlerin zor duruma düşmesi, banka bilançolarında yapısal bir hasarla karşı karşıya kalınması sonucuna yol açacaktır. Bu durumun önlenmesi, tasarlanacak önlem paketinin başlıca öncelikleri arasında yer almalıdır.

*İkinci kanal, portföy yatırımı kanalıdır*. Hedge fonları ve özel yatırım fonları (private equity) ülkelere finansman akımında önem taşımaktadır. Küresel likiditenin genişlediği dönemde, her iki kanalın da yüksek kredi miktarlarından sağlanan kaldıraç etkisiyle işlediklerine dikkat edilmelidir.

*Üçüncü kanal dış-ticaret kanalıdır.* Mali piyasalardaki krizin reel sektöre de yansması sonucu, tüm dünyada büyüme hızı öngörülerini aşağı doğru güncellenmiştir ([www.musiad.org.tr](http://www.musiad.org.tr)). Özellikle gelişmiş ekonomilerin önemli bir bölümü resesyona girmiştir. Nitekim küresel ticaret hacminin hızla daralmakta olduğuna ilişkin göstergeler de ortadadır.

*Dördüncü ve son kanal ise, artan risk algılamasının ve azalan güvenin tüketici ve yatırımcı davranışlarını olumsuz etkilemesidir.* Bu belirsizlik ortamından en hızlı olumsuz etkilenen kalem, özel yatırım harcamalarıdır. Aynı ortamın hane halkı psikolojisinde ve dolayısıyla bekleyişlerinde neden olacağı bozulma ile özellikle dayanıklı tüketim mallarına olan talebin hızla daralması kaçınılmaz olacaktır ve olmuştur.

Bu durum karşısında KOBİ'lerimiz doğrudan veya dolaylı olarak derinden etkilenmiş durumdadırlar. Ancak, sözkonusu işletmelerin küresel krizle ilgili algılamalarının, krizin işletme faaliyetlerini etkileme derecelerinin, işletmelerin bu konuda aldıkları önlemlerin ve devletten beklentilerin farklı ülkelerde farklı şekillerde olması doğaldır. Bu doğrultuda Türkiye ve Kırgızistan'ın başkentleri olan Ankara ve Bişkek kentlerindeki işletmelerin krizden etkilenme derecelerinin karşılaştırmalı olarak ele alınması, birinci el verilerden yararlanarak ortaya konulması önem taşımaktadır.

## **5. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Çalışmanın amacı, Kırgızistan'ın başkenti Bişkek ve Türkiye'nin başkenti Ankara kentleri ile çevrelerinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerin küresel krizden etkilenme düzeyleri, karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve sorunlar, aldıkları önlemler ve devletten beklentilerine yönelik durum tespiti ve saptanan sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmesidir.

Araştırmada birinci el verilerden yararlanılmış ve veriler yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. 2009 verilerine göre Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerin sayısının 39.591, Bişkek'teki işletmelerin sayısının ise 7.434 olduğu bilinmektedir. Araştırmanın örnekleme 0,1 önem derecesine göre Ankara için 96, Bişkek için 95 işletme olarak belirlenmiştir. Basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre işletmeler örnekleme alınmıştır. Uygulama sonucunda Ankara'da 176 işletme, Bişkek'te 100 işletme ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, çok değişkenli istatistiksel teknikler yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## **6. Bulgular ve Yorumlar**



Çalışmanın güvenilirliği Cronbach Alpha yöntemi ile 39 değişken üzerinde sınanmıştır ve Alpha değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır (Tablo-1). Çalışmalarda 0.65'in üzerine çıkan değer yüksek olarak kabul edildiği dikkate alınır, araştırmadaki 0.88'lik Alpha değeri verilerin rassal dağıldığı ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo -1. Güvenirlilik Analizi**

|   |                 |
|---|-----------------|
| ***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****       |                 |
| R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A ) |                 |
| Reliability Coefficients  |                 |
| N of Cases =        276.0   | N of Items = 39 |
| Alpha =            .8786  |                 |

### 6.1. İşletme Özellikleri İlgili Tanımsal Bulgular

Araştırma konusu işletmelerin (KOBİ'lerin) faaliyet süreleri, faaliyet düzeyleri, sektörleri ve çalışan sayılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda verilmiştir (Tablo-2):

1. Örnekleme oluşturan işletmelerin *faaliyet sürelerine* bakıldığında her iki kentte de aşağı yukarı aynı sonuçlar elde edilmiştir. İşletmelerin Ankara için %36 (toplam 176 işletme içinde) ve Bişkek için %36 (toplam 100 işletme içinde) 6-10 yıl arasında faaliyet göstermekte oldukları görülmüştür.
2. İşletmelerin *faaliyet düzeyleri* değerlendirildiğinde, Ankara'daki işletmelerin %40'ı *bölgesel düzeyde* faaliyet gösterirken, Bişkek'teki işletmelerin sadece %15'lik bölümü bölgesel düzeyde etkinlikte bulunmaktadırlar. Bişkek'teki işletmelerin büyük bir bölümü (%46), *kentsel düzeyde* faaliyet gösteren işletmelerdir.

**Tablo-2. İşletmelerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

| İşletmelerin Faaliyet Süreleri  | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|---------------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                                 | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| 0-5 yıl                         | 34         | 19.3         | 24         | 24.0         |
| 6-10 yıl                        | 63         | 35.8         | 36         | 36.0         |
| 11-15 yıl                       | 46         | 26.1         | 28         | 28.0         |
| 16 ve daha fazla                | 33         | 18.8         | 12         | 12.0         |
| <b>Toplam</b>                   | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |
| İşletmelerin Faaliyet Düzeyleri | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|                                 | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Kentsel                         | 51         | 29.0         | 46         | 46.0         |
| Bölgesel                        | 70         | 39.8         | 15         | 15.0         |
| Ulusal                          | 46         | 26.1         | 23         | 23.0         |
| Uluslararası                    | 9          | 5.1          | 16         | 16.0         |

| <i>Toplam</i>         | <i>176</i>     | <i>100.0</i> | <i>100</i>     | <i>100.0</i> |
|-----------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                       | <b>Ankara</b>  |              | <b>Bişkek</b>  |              |
| <b>Sektör</b>         | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde</i> | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde</i> |
| Üretim                | 59             | 33.5         | 32             | 32.0         |
| Hizmet                | 57             | 32.4         | 39             | 39.0         |
| Ticaret               | 60             | 34.1         | 29             | 29.0         |
| <b>Toplam</b>         | <b>176</b>     | <b>100.0</b> | <b>100</b>     | <b>100.0</b> |
|                       | <b>Ankara</b>  |              | <b>Bişkek</b>  |              |
| <b>Çalışan Sayısı</b> | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde</i> | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde</i> |
| 1-15 arası            | 98             | 55.7         | 44             | 44.0         |
| 16-50 arası           | 50             | 28.4         | 27             | 27.0         |
| 51 ve daha fazla      | 28             | 15.9         | 29             | 29.0         |
| <b>Toplam</b>         | <b>176</b>     | <b>100.0</b> | <b>100</b>     | <b>100.0</b> |

3. Örnekleme oluşturan işletmelerin *sektörel dağılımı*, Ankara ve Bişkek açısından yakın oranlarda çıkmıştır. Ankara'daki işletmelerin %33'ü üretim, % 32'si hizmet ve %34'ü ticaret sektörlerinde faaliyet gösterirken, Bişkek'teki işletmelerin %32'si üretim, %39'u hizmet ve %29'u ticaret sektörlerinde etkinlikte bulunmaktadır.
4. *Çalışan sayılarına* baktığımızda, örnekleme oluşturan işletmelerin %50 civarındaki kısmı 1- 15 kişi arasında işçi çalıştırmaktadır ve mikro ölçekli işletmelerdir. Her iki kentte %30 dolayında küçük işletme, %20 dolayında da orta büyüklükte işletme ankete yanıt vermişlerdir.

Genel olarak bakıldığında Ankara ve Bişkek kentlerinde faaliyet gösteren ve örnekleme oluşturan işletmelerin oransal dağılımları itibariyle *faaliyet süreleri*, *sektörleri* ve *çalışan sayısı* özellikleri bakımından büyük bir benzerlik olduğu; dolayısıyla buradan küresel krizle ilgili alınacak yanıtların sağlıklı olarak karşılaştırılabileceği sonucu çıkmaktadır.

## 6.2. Anketi Yanıtlayan İşletme Yöneticileriyle İlgili Tanımsal Bulgular

Öte yandan örnekleme oluşturan işletmelerin ankete yanıt veren yöneticileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler aşağıda verilmiştir (Tablo-3):

1. Ankara'daki işletmeler genellikle anketi daha çok önemsemişler ve %53'lük bir oranla *sahipleri* kanalıyla anketi yanıtladıklarıdır. Bişkek'teki işletmelerde bu oran %28 olarak gerçekleşmiştir. Yanıtlayan *Genel Müdür*, *Pazarlama Müdürü* ve *Finans Müdürü* oranları bakımından iki kent arasında önemli bir fark görülmemektedir.
2. Anketi yanıtlayan yöneticilerin *eğitim düzeyleri* bakımından iki kent arasındaki önemli farklar görülmektedir. Kırgızistan'da okuryazar oranının %100'e yakın

olduğu ve üniversite mezunlarının da nüfusun çoğunu oluşturduğu göz önünde bulundurulduğunda, Bişkek'te deneklerin %82'sinin, Ankara'da ise %51.1'nin *Lisans ve Lisansüstü* öğrenimli olarak çıkması doğal karşılanabilir.

Genel olarak, araştırmaya işletmelerin üst yönetici ve sahiplerinin katılması istenmiş ve anketi yanıtlayanların yarısından çoğunun üst yöneticiler ve %75'den fazlasının yüksek öğrenimli olması bu hedefe ulaşıldığını göstermektedir.

**Tablo-3. İşletme Yöneticileriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

| Yöneticilerin İşletmedeki Konumu | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|----------------------------------|------------|--------------|------------|--------------|
|                                  | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| İşletme Sahibi                   | 93         | 52.8         | 28         | 28.0         |
| Genel Müdür                      | 22         | 12.5         | 16         | 16.0         |
| Pazarlama Müdürü                 | 27         | 15.3         | 13         | 13.0         |
| Finans Müdürü                    | 11         | 6.3          | 11         | 11.0         |
| Diğer                            | 23         | 13.1         | 32         | 32.0         |
| <b>Toplam</b>                    | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |
| Yöneticilerin Eğitim Düzeyi      | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|                                  | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Lise                             | 45         | 25.6         | 9          | 9.0          |
| Önlisans                         | 41         | 23.3         | 9          | 9.0          |
| Lisans                           | 60         | 34.1         | 58         | 58.0         |
| Lisansüstü                       | 30         | 17.0         | 24         | 24.0         |
| <b>Toplam</b>                    | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |

### 6.3. Geçmişte Krizle Karşılaşma Durumlarına İlişkin Bulgular

2008 Küresel Krizi öncesinde Ankara ve Bişkek'teki işletmelerin herhangi bir krizle karşılaşp karşılaşmadıklarını, küresel kriz öncesinde krizlere karşı hazırlanmış bir yönetim planlarının olup olmadığını, varsa bunun bir kriz sonrasında mı hazırlandığını ve son kriz öncesinde işletmelerde krizi öngörmeye ve hazırlanmaya yönelik çalışmalar yapıp yapılmadığını ölçmek üzere sorulan sorulara alınan yanıtlarla ilgili istatistiksel bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo-4):

1. Örnekleme oluşturan işletmelerin, Ankara'da %80,7'sinin, Bişkek'te ise %33'ünün *Küresel Kriz öncesinde herhangi bir krizle karşılaştıkları*; buna göre Ankara'nın ve dolayısıyla Türkiye'nin Bişkek ve Kırgızistan'a göre krizlere çok daha açık içsel ve çevresel etkenlere sahip, kriz doğurgan bir yapı gösterdiği anlaşılmaktadır.
2. Bu yaşanmışlık oranlarına koşut olarak işletmelerin, Ankara'da %30,7'sinin, Bişkek'te ise %8'inin küresel krizden önce *krize karşı yönetim planının olduğu*; bu yüzdeler krizle karşılaşma yüzdelerine oranlandığında, kriz yaşayan işletmelerin bu yaşanmışlık deneyimine karşın hem Ankara hem de Bişkek'te ancak üçte birinin kriz

yönetim planı hazırladıklarını; bunun da, işletmelerde planlı yönetim anlayışının yerleşmiş olduğunu gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuç, bir sonraki “bu plan daha önce işletmeniz herhangi bir kriz yaşadıkdan sonra mı hazırlanmıştır?” sorusuna verilen olumlu yanıt oranlarıyla da (cevap vermeyenleri de dikkate alarak) doğrulanmaktadır.

3. Daha önce kriz yaşayan ve yaşamayan tüm örneklem işletmelerinin, Ankara’da %27,8’inin, Bişkek’te %19’unun Küresel Krizden önce ‘işletmede krizleri öngörmeye ve hazırlanmaya yönelik çalışma ve değerlendirmeler yaptığı’ anlaşılmaktadır. Bu sonucun 2nci maddedeki bulguların da testi ve doğrulanması anlamına geldiği söylenebilir.

Genel olarak bu bulgular ışığında, Ankara’daki işletmelerin krizleri öngörme, krizlere karşı hazırlıklı olma ve kriz yönetim planı bulunma konusunda oransal olarak 2-3 kat daha hazırlıklı ve duyarlı oldukları söylenebilir. Türkiye’nin ülke olarak krizler ile iç içe yaşama deneyimi de bunu zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, sonuçların beklentilere uygun olduğu görülmektedir.

**Tablo-4. İşletmelerin Krize Karşı Çalışmaları**

| İşletmeniz geçmişte krizle hiç karşılaştı mı?   | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|---|------------|--------------|------------|--------------|
|   | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Evet  | 142        | 80.7         | 33         | 33.0         |
| Hayır   | 34         | 19.3         | 67         | 67.0         |
| <b>Toplam</b>   | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |
| 2008 küresel krizi öncesinde, işletmenizde krizlere karşı hazırlanmış bir kriz yönetim planı var mıydı?                     | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|   | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Evet  | 54         | 30.7         | 8          | 8.0          |
| Hayır   | 121        | 68.8         | 90         | 90.0         |
| <b>Toplam</b>   | <b>175</b> | <b>99.4</b>  | <b>98</b>  | <b>98.0</b>  |
| Cevapsız  | 1          | .6           | 2          | 2.0          |
| <b>Genel Toplam</b>   | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |
| Önceki soruya yanıtınız evet ise bu plan daha önce işletmeniz herhangi bir kriz yaşadıkdan sonra mı hazırlanmıştır?         | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|   | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Evet  | 31         | 17.6         | 5          | 5.0          |
| Hayır   | 39         | 22.2         | 9          | 9.0          |
| <b>Toplam</b>   | <b>70</b>  | <b>39.8</b>  | <b>14</b>  | <b>14.0</b>  |
| Cevapsız  | 106        | 60.2         | 86         | 86.0         |
| <b>Genel Toplam</b>   | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |
| Kriz öncesinde işletmenizde olası krizleri öngörmeye, krize hazırlanmaya yönelik çalışma ve değerlendirmeler yapıyor muydu? | Ankara     |              | Bişkek     |              |
|   | Frekans    | Yüzde        | Frekans    | Yüzde        |
| Evet  | 49         | 27.8         | 19         | 19.0         |
| Hayır   | 127        | 72.2         | 81         | 81.0         |
| <b>Toplam</b>   | <b>176</b> | <b>100.0</b> | <b>100</b> | <b>100.0</b> |

#### 6.4. Krizle Karşılaşma Nedenleriyle İlgili Bulgular

İşletmelerin genel olarak krizle karşılaşmasına neden olan etmenlerle ilgili yönetici düşüncelerine ilişkin istatistiksel bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo-5 ve Tablo-6):

1. **Ankara'daki işletmelerin** %40'ı *ülkenin ekonomik durumunu*, %29'u *küresel krizin etkisini*, %15'i *siyasi belirsizliği*, %8'i *sermaye yetersizliğini*, %5'i *teknolojik gelişmeleri* krize yol açan **en önemli** (birinci sırada) etmen olarak göstermektedir. Bu etmenlerin "ikinci önemli etmen" olarak sıralaması da benzer çıkmaktadır. Bu etmenleri herhangi bir sırada göstermeyen yönetici oranları da görece küçük çıkmıştır.

Bununla birlikte, *sosyal olayları* %11 ve %13 gibi oranlarla 3ncü ve 4ncü sırada; *sermaye yetersizliğini* %7 ve %19 gibi oranlarla 3ncü ve 4ncü sırada önemli etmen olarak gösterenler de dikkat çekmekte ve bu etmenleri de önemli etmen olarak saymak gerekmektedir.

Öte yandan *doğal afetler*, *uluslararası konjonktürdeki dalgalanmalar*, *işletme-ortaklık yapısı ve ortaklar arası anlaşmazlıklar* ve *yönetimsel sorunlar*, işletmelerin krizlerle karşılaşmasında en az etkili ve etmen sıralamasında gerilerde olan nedenler olarak gösterilmektedir.

**Tablo-5. İşletmelerin Krizle Karşılaşmasına Neden Olan Etmenler (Ankara)**

| N | İşletmeniz hangi nedenlerden dolayı krizle karşılaşmıştır?         | 0  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | %   |
|---|--|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|----|-----|
| 1 | Küresel krizin etkisi  | 15 | 29 | 23 | 21 | 8  | 4 | - | - | - | - | -  | 100 |
| 2 | Ülkenin ekonomik durumu  | 9  | 40 | 25 | 16 | 7  | 1 | 1 | - | 1 |   |    | 100 |
| 3 | Siyasi belirsizlik   | 34 | 15 | 20 | 17 | 9  | 2 | 1 | 1 | - | 1 |    | 100 |
| 4 | Teknolojik gelişmeler  | 63 | 5  | 7  | 5  | 5  | 9 | 2 | 3 | 1 | - | -  | 100 |
| 5 | Sosyal Olaylar   | 64 | -  | 5  | 11 | 13 | 2 | 3 | - | 1 | 1 | -  | 100 |
| 6 | Doğal Afetler  | 85 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3  | 100 |
| 7 | Uluslararası konjonktürdeki dalgalanmalar                          | 70 | 1  | 4  | 9  | 5  | 4 | 2 | 3 | - | 2 | -  | 100 |
| 8 | İşletme yapısı, ortaklık yapısı veya ortaklar arası anlaşmazlıklar | 77 | 1  | 1  | 4  | 8  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3  | 100 |
| 9 | Yönetimsel sorunlar  | 72 | 1  | 4  | 2  | 7  | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2  | 100 |
| 1 | Sermaye yetersizliği   | 45 | 8  | 8  | 7  | 19 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2  | 100 |

2. **Bişkek'teki işletmelerin** ise %55'i *küresel krizin etkisini*, %28'i *ülkenin ekonomik durumunu*, %9'u *sermaye yetersizliğini* %6'sı *siyasi belirsizliği* krize yol açan **en önemli** (birinci sırada) etmen olarak göstermektedir. Bu dört neden, Ankara'da da en önemli dört etmen olarak görülmekle birlikte Ankara'da *ülkenin ekonomik durumu*,

Bişkek'te ise *küresel krizin etkisi* ilk sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, Bişkek'te 2nci önemli neden olarak bu dört etmen ağırlığını korurken *ülkenin ekonomik durumunu* ikinci önemli etmen olarak gösterenlerin oranı %36 ile en büyük oran olarak dikkat çekmektedir. Bu etmenleri herhangi bir sırada göstermeyen yönetici oranları Bişkek'te de görece küçük çıkmıştır.

Öte yandan *siyasi belirsizlik* ilk dört sırada gösterilme oranı %64 ile *sermaye yetersizliği* ilk altı sırada gösterilme oranı %65 ile ve *sosyal olaylar* ilk altı sırada gösterilme oranı %38 ile dikkate değer kriz etmenleri olarak görülmektedir. *İşletme-ortaklık yapısı veya ortaklar arası anlaşmazlıklar, doğal afetler, uluslararası konjonktürdeki dalgalanmalar ve yönetsel sorunlar* işletmelerin krizle karşılaşmasında en az etkili olan etmenler olarak değerlendirilmektedir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, krize yol açan önemli ve az önemli etmen grupları Ankara ve Bişkek'te benzer bir yapı göstermekte, en önemli ilk etmen sıralamasında Ankara'da *ülkenin ekonomik durumu*, Bişkek'te ise *küresel krizin etkisi* başı çekmektedir.

**Tablo-6. İşletmelerin Krizle Karşılaşmasına Neden Olan Etmenler (Bişkek)**

| N  | İşletmeniz hangi nedenlerden dolayı krizle karşılaşmıştır?         | 0  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7 | 8 | 9 | 10 | %   |
|----|--|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|----|-----|
| 1  | Küresel krizin etkisi  | 10 | 55 | 24 | 7  | 1  | 2  | 1  | - | - | - | -  | 100 |
| 2  | Ülkenin ekonomik durumu  | 10 | 28 | 36 | 18 | 4  | -  | 2  | 2 | - | - | -  | 100 |
| 3  | Siyasi belirsizlik   | 33 | 6  | 18 | 31 | 9  | 1  | 1  | - | - | - | 1  | 100 |
| 4  | Teknolojik gelişmeler  | 67 | 1  | 1  | 2  | 7  | 10 | 4  | 2 | 3 | 2 | 1  | 100 |
| 5  | Sosyal Olaylar   | 53 | -  | 3  | 13 | 10 | 6  | 6  | 3 | 1 | 5 | -  | 100 |
| 6  | Doğal Afetler  | 83 | -  | -  | 1  | 3  | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 | 3  | 100 |
| 7  | Uluslararası konjonktürdeki dalgalanmalar                          | 73 | 1  | -  | 4  | 3  | 5  | 3  | 3 | 4 | 1 | 3  | 100 |
| 8  | İşletme yapısı, ortaklık yapısı veya ortaklar arası anlaşmazlıklar | 84 | -  | -  | -  | 2  | 7  | -  | - | 2 | 1 | 4  | 100 |
| 9  | Yönetsel sorunlar  | 68 | 2  | 1  | 3  | 8  | 7  | 4  | 5 | 1 | - | 1  | 100 |
| 10 | Sermaye yetersizliği   | 33 | 9  | 8  | 7  | 21 | 10 | 10 | 1 | - | 1 | -  | 100 |

### 6.5. Küresel Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileriyle İlgili Bulgular

Küresel krizin her iki kentteki işletmeler üzerindeki etkilerinin istatistiksel analizi yapılmış ve verilen yanıtların ortalamasının 3'ten ('kararsızım' seçeneğinden) farklılığı t testiyle test edilmiştir. Yöneticilerin, krizin işletmeler üzerindeki etkileri konusundaki ifadelerine katılım ortalamalarına ve t testlerine bağlı olarak elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo-7):

- Her iki kentteki işletme yöneticileri, 'üretim ve/veya satış miktar ve tutarlarının azaldığı', 'satın alınan mal ve hizmet miktar ve tutarlarının azaldığı', 'kapasite kullanım oranlarının düştüğü', 'bütçe ve giderlerinde kısıtlamaya gidildiği' ifadelerine **katıldıklarını** belirtirken 'bazı bölümlerin kapatıldığı', 'küresel krizin işletmeye bir fırsat ortamı yarattığı' ifadelerine ise **katılmadıklarını** belirtmişlerdir. Dolayısıyla, krizin bu etkileri açısından her iki kentin işletmeleri örtüşen özellikler göstermektedir.
- Ankara'daki işletmelerin yöneticileri, 'istihdam edilen çalışan sayısının azaltıldığı', 'finansal kaynaklardan finansman sağlanmasının zorlaştığı', 'işgören ödemelerinin zamanında yapılamadığı', 'çalışanların ücretlerinde ve sosyal harcamalarında indirimle gidildiği' ifadelerine katıldıklarını belirtirken, **Bişkek**'teki işletmeler için bu konuda net bir bulguya ulaşamamıştır.  
Öte yandan, **Ankara**'daki işletme yöneticileri, 'fiyatların düştüğü', 'ödemelerde zorluk çekildiği ya da ödemelerin geciktirildiği', 'borçların ve borçlanma oranlarının arttığı', 'bankaların kredi verme koşullarını zorlaştırdığı', 'bankaların vadesi gelmemiş kredilerin kapatılmasını istediği' ifadelerine **katılırken**, **Bişkek**'teki işletme yöneticileri bu ifadelere **katılmadıklarını** (2. ve 3. ifadelere kararsıza yakın) belirtmişlerdir. Bu bulgular, **Bişkek**'teki işletmelerin peşin çalışma alışkanlıkları ve bankacılık sisteminin yeterince gelişmemiş olması özelliğiyle de örtüşmektedir.
- Her iki kentte de *daha önce yapılan satınalma sözleşmelerinin iptal edilmesiyle ilgili* net bir bulguya ulaşamamıştır. **Bişkek**'teki işletmeler *bazı ürünleri portföylerinden çıkardıklarını* belirtirken, **Ankara**'daki işletmeler için bu konuda net bir bulguya ulaşamamıştır. Öte yandan, **Bişkek**'teki işletmeler *çalışanların süreli olarak izne çıkartıldığı* ifadesine katılmazken, **Ankara**'daki işletmeler için bu konuda net bir bulguya ulaşamamıştır.

**Tablo-7. Küresel Krizin İşletmelere Etkilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve T-testi Sonuçları**

| Ankara |      |         |             | İşletmenizdeki küresel krizin etkileri                    | Bişkek |      |         |             |
|--------|------|---------|-------------|---|--------|------|---------|-------------|
| N      | Ort. | Std.    | Sig.        |   | N      | Ort  | Std.    | Sig.        |
| 176    | 1.53 | .86097  | .000        | Üretim miktar ve tutarları azalmıştır                     | 100    | 2.06 | .97255  | .000        |
| 176    | 1.52 | .81366  | .000        | Satış miktar ve tutarları azalmıştır                      | 100    | 2.11 | .88643  | .000        |
| 176    | 1.72 | .98954  | .000        | Satınalınan mal ve hizmet miktar ve tutarları azalmıştır  | 100    | 2.09 | .92217  | .000        |
| 176    | 2.07 | 1.12133 | .000        | İstihdam edilen çalışan sayısı azaltılmıştır              | 100    | 2.92 | 1.17791 | <b>.499</b> |
| 176    | 2.46 | 1.06830 | .000        | Kapasite kullanım oranı düşmüştür                         | 100    | 2.70 | .94815  | .002        |
| 176    | 2.90 | 1.04569 | <b>.222</b> | Daha önce yapılan satınalma sözleşmeleri iptal edilmiştir | 100    | 2.85 | 1.04809 | <b>.156</b> |
| 176    | 1.95 | 1.00182 | .000        | Finansal kaynaklardan finansman sağlanması zorlaşmıştır   | 100    | 2.97 | 1.14111 | <b>.793</b> |

|     |      |         |             |  |     |      |         |             |
|-----|------|---------|-------------|--|-----|------|---------|-------------|
| 176 | 1.86 | 1.04743 | .000        | Ödemelerde zorluk çekilmiş ödemeler geciktirilmiştir                     | 100 | 3.21 | 1.08521 | .056        |
| 176 | 2.00 | 1.13641 | .000        | İşletme borçları ve borçlanma oranları artmıştır                         | 100 | 3.28 | 1.09249 | .012        |
| 176 | 2.52 | 1.20442 | .000        | İşgören ödemeleri zamanında yapılamamıştır                               | 100 | 3.18 | 1.26635 | <b>.158</b> |
| 176 | 3.29 | 1.39517 | .006        | Bazı bölümler kapatılmıştır  | 100 | 3.70 | 1.09637 | .000        |
| 176 | 3.09 | 1.42500 | <b>.370</b> | Bazı ürünler portföyden çıkarılmıştır                                    | 100 | 2.60 | 1.23909 | .002        |
| 176 | 1.89 | 1.16851 | .000        | Bankalar kredi verme koşullarını zorlaştırmıştır                         | 100 | 3.47 | 1.20985 | .000        |
| 176 | 2.52 | 1.30462 | .000        | Bankalar vadesi gelmemiş kredilerin kapatılmasını istemiştir             | 100 | 3.68 | .98350  | .000        |
| 176 | 3.01 | 1.25345 | <b>.857</b> | Çalışanlar süreli olarak izne çıkartılmıştır                             | 100 | 3.97 | 1.05844 | .000        |
| 176 | 2.40 | 1.29294 | .000        | Çalışanların ücretlerinde ve sosyal harcamalarında indirimde gidilmiştir | 100 | 3.17 | 1.39302 | <b>.225</b> |
| 176 | 1.79 | .94002  | .000        | İşletme bütçe ve giderlerinde kısıtlamaya gidilmiştir                    | 100 | 2.07 | 1.08484 | .000        |
| 176 | 2.32 | 1.18776 | .000        | Fiyatlar düşmüştür   | 100 | 3.74 | 1.16879 | .000        |
| 176 | 4.05 | 1.34916 | .000        | Küresel kriz işletmeniz için bir fırsat ortamı yaratmıştır               | 100 | 4.05 | 1.21751 | .000        |

**1-Tamamen katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Hiç katılmıyorum**

Bu bulgulara göre, genel olarak her iki kentteki işletmelerin, küresel krizden benzer bir biçimde, yeni fırsatlara bakamayacak derinlikte etkilendiği; ancak ülkelerin ekonomik ve sosyal yapı farklılığı nedeniyle bazı etkilerinin değişik özellik gösterdiği söylenebilir.

**6.6. Küresel Kriz Karşısında Devletten Beklentilerle İlgili Bulgular**

Araştırmadan, Küresel Krizin etkilerinin giderilmesi konusunda *işletmelerin devletten beklentilerinin çok yüksek olduğu* sonucu çıkmıştır. Tablo-8’de de görüldüğü gibi *her iki kentteki işletme yöneticileri*, ankette önlem olarak yer alan tüm ifadelere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç t testiyle de sınanmıştır. Sırasıyla *‘KDV ve diğer vergi oranları düşürülmeli’, ‘işletmelere düşük faizli ve uzun vadeli kredi sağlanmalı’, ‘yerli mal kullanımı teşvik edilmeli’, ‘istihdamı özendirici politikalar uygulanmalı’, ‘doğrudan ve dolaylı yatırım teşvikleri arttırılmalı’* şeklinde ifade edilen beklentiler, Ankara’daki işletmelerce **“Kesinlikle Katılıyorum”** ağırlıklı olarak belirtilmiştir. *‘Faiz oranlarını düşürülmesi’, ‘bankalardaki mevduat hesaplarına sınırsız güvence verilmesi’, ‘ithalat ve ihracatı destekleyici düzenlemelerin yapılması’, ‘memur ve emeklilere geçici ek ödemeler yapılarak talebin artırılması’* **“Katılıyorum”** ağırlıklı olarak belirtilen beklentilerdir. Bişkek’te ise işletmelerin devletten beklentileri *‘katılıyorum’* ağırlıklı olarak çıkmıştır.

**Tablo-8. Küresel Krizin İşletmelere Etkilerinin Giderilmesinde Devletten Beklentiler ve T-testi Sonuçları**

|        |        |
|--------|--------|
| Ankara | Bişkek |
|--------|--------|



| N   | Ort. | Std.    | Sig. | Küresel krizin etkisini azaltmak ve ortadan kaldırmak için devletten beklentiler | N   | Ort  | Std.   | Sig. |
|-----|------|---------|------|--|-----|------|--------|------|
| 176 | 1.27 | .69840  | .000 | KDV ve diğer vergi oranları düşürülmelidir                                       | 100 | 1.51 | .65897 | .000 |
| 176 | 1.35 | .74894  | .000 | Yerli mal kullanımını teşvik edilmelidir   | 100 | 1.73 | .83913 | .000 |
| 176 | 1.28 | .61317  | .000 | İşletmelere düşük faizli ve uzun vadeli kredi sağlanmalıdır                      | 100 | 1.67 | .81718 | .000 |
| 176 | 1.43 | .75333  | .000 | Doğrudan ve dolaylı yatırım teşvikleri artırılmalıdır                            | 100 | 2.19 | .78746 | .000 |
| 176 | 1.56 | 1.12423 | .000 | Faiz oranları düşürülmelidir   | 100 | 1.99 | .79766 | .000 |
| 176 | 1.57 | .93469  | .000 | Bankalardaki mevduat hesaplarına sınırsız güvence verilmelidir                   | 100 | 2.23 | .87450 | .000 |
| 176 | 1.48 | .88794  | .000 | İthalatı ve ihracatı destekleyici düzenlemeler yapılmalıdır                      | 100 | 2.18 | .86899 | .000 |
| 176 | 1.63 | 1.13321 | .000 | Memur ve emeklilere geçici ek ödemeler yaparak talep artırılmalıdır              | 100 | 1.48 | .75852 | .000 |
| 176 | 1.35 | .85577  | .000 | İstihdamı özendirici politikalar uygulanmalıdır                                  | 100 | 2.23 | .93046 | .000 |

**1-Tamamen katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Hiç katılmıyorum**

## 6.7. Küresel Kriz Karşısında İşletmelerin Aldığı Önlemlerle İlgili Bulgular

Küresel krizin etkilerinin giderilmesiyle ilgili olarak her iki kentteki işletmelerin aldığı önlemlerin istatistiksel analizi ve t testleri yapılmış olup, elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo-9):

1. Her iki kentteki işletmelerin,

- Verimliliğin artırılması,
- Giderlerin kısılması,
- Yeni ürün, konu ve pazarların araştırılması,

önlemlerini aldıkları, buna karşılık

- Geçici süre ile üretime ara verilmesi,
- Küçülmeye gidilmesi,

önlemlerine başvurmadıkları belirlenmiştir.

2. Çalışanların ücretlerinin düşürülmesi ve yatırımların geçici olarak durdurulması önlemleri konusunda Ankara'daki işletmeler için net bir sonuca ulaşamamakla birlikte bir bölüm işletmelerin bu önlemleri de aldığı söylenebilir. Aynı önlemlerle ilgili olarak, Bişkek için çalışanların ücretlerinin düşürülmediği, ancak yatırımların geçici olarak durdurulduğu yönünde bir sonuç elde edilmiştir.

3. Bunun dışında, Ankara'daki işletmeler üretim maliyetlerini düşürücü önlemlerin alınması, çalışanlara ek ödemelerin kaldırılması ya da azaltılması, çalışanlara izin kullandırılması ve benzer işletmelerle birleşme uygulamalarına gitmişken Bişkek'teki işletmelerin bu önlemlere başvurmadıkları anlaşılmıştır. Kırgızistan'da daha gelenekçi

bir yapının olması ve sosyalist yapıdan gelmeleri nedeniyle bu maddede belirtilen önlemlerin örtüşmediği söylenebilir.

**Tablo-9. Küresel Krizin İşletmelere Etkilerinin Giderilmesinde İşletmelerin Aldığı Önlemler ve T-testi Sonuçları**

| Ankara |      |         |             | Küresel krizin etkisini azaltmak için işletmenizin aldığı önlemler | Bişkek |      |         |      |
|--------|------|---------|-------------|--|--------|------|---------|------|
| N      | Ort. | Std.    | Sig.        |  | N      | Ort  | Std.    | Sig. |
| 176    | 1.27 | .65426  | .000        | Verimliliği artırıcı önlemlerin alınması                           | 100    | 1.80 | 1.03475 | .000 |
| 176    | 3.01 | 1.46185 | <b>.918</b> | Çalışanların ücretlerinin düşürülmesi                              | 100    | 3.67 | 1.26375 | .000 |
| 176    | 2.59 | 1.38264 | .000        | Çalışanlara ek ödemelerin kaldırılması ya da azaltılması           | 100    | 3.55 | 1.32097 | .000 |
| 176    | 3.40 | 1.31919 | .000        | Geçici süre ile üretime ara verilmesi                              | 100    | 3.86 | 1.30283 | .000 |
| 176    | 1.60 | .88207  | .000        | Giderlerin kısılması   | 100    | 1.90 | .92660  | .000 |
| 176    | 1.61 | .86760  | .000        | Üretim maliyetlerini düşürücü önlemlerin alınması                  | 100    | 3.28 | 1.19832 | .021 |
| 176    | 2.17 | 1.16015 | .000        | Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerle birleşmeler           | 100    | 3.81 | 1.21185 | .000 |
| 176    | 3.31 | 1.30453 | .002        | Küçülmeye gidilmesi  | 100    | 3.82 | 1.26635 | .000 |
| 176    | 2.80 | 1.11466 | .023        | Çalışanlara izin kullanılması                                      | 100    | 3.77 | 1.34731 | .000 |
| 176    | 1.97 | 1.05264 | .000        | Yeni ürün, konu ve pazarların araştırılması                        | 100    | 1.57 | .83188  | .000 |
| 176    | 2.86 | 1.43027 | <b>.227</b> | Yatırımların geçici olarak durdurulması                            | 100    | 2.75 | 1.14040 | .031 |

**1-Tamamen katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Hiç katılmıyorum**

## 7. Sonuç ve Öneriler

Ankara ve Bişkek kentlerinde faaliyet gösteren ve örnekleme oluşturan işletmelerin oransal dağılımları itibariyle *faaliyet süreleri*, *sektörleri* ve *çalışan sayısı* özellikleri bakımından büyük bir benzerlik bulunması; anketi yanıtlayanların yarıdan çoğunun üst yöneticiler ve %75'den fazlasının yüksek öğrenimli olması gibi yöntem ve şans faktörleri araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmaktadır.

Bulgulara göre Ankara'daki işletmelerin %81'inin, Bişkek'teki işletmelerin ise %33'ünün daha önce krizle karşılaşmış olmaları nedeniyle Ankara'daki işletmelerin krizleri öngörme, krizlere karşı hazırlıklı olma ve kriz yönetim planı bulunma konusunda Bişkek'teki işletmelere göre oransal olarak 2-3 kat daha hazırlıklı ve duyarlı oldukları sonucuna varılmıştır. Türkiye'nin ülke olarak krizler ile iç içe yaşama ve Pazar ekonomisi deneyimi de bu durumu beklenen bir sonuç durumuna getirmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerde krize yol açan önemli ve az önemli etmen grupları Ankara ve Bişkek'te benzer bir yapı göstermektedir. En önemli ilk etmen sıralamasında Ankara'da *ülkenin ekonomik durumu*, Bişkek'te ise *küresel krizin etkisi* başı çekmekle birlikte, her iki kentte de *ülkenin ekonomik durumu*, *küresel krizin etkisi*, *siyasi*

*belirsizlik ve sermaye yetersizliği, kriz yaratan en önemli ilk dört etmen olarak değerdendirilmektedir.*

Küresel krizin etkileri bakımından her iki kentteki işletmelerin *üretim ve/veya satış miktar ve tutarlarının azaldığı, satın alınan mal ve hizmet miktar ve tutarlarının azaldığı, kapasite kullanım oranlarının düştüğü, bütçe ve giderlerinde kısıtlamaya gidildiği, küresel krizin bir fırsat ortamı yaratmadığı* sonucuna varılmıştır. Öte yandan, Ankara'daki işletmelerce *çalışan sayısının azaltıldığı, finansman sağlanmasının zorlaştığı, işgören ödemelerinin zamanında yapılamadığı, çalışanların ücretlerinde ve sosyal harcamalarında indirimine gidildiği, fiyatların düştüğü, ödemelerde zorluk çekildiği ya da ödemelerin geciktirildiği, borçların ve borçlanma oranlarının arttığı, bankaların kredi verme koşullarını zorlaştırdığı, bankaların vadesi gelmemiş kredilerin kapatılmasını istediği* de krizin genel kabul gören etkileri olarak belirtilmiştir. Bişkek'teki işletmelerce bu etkilerin bir bölümü kabul edilmemiş bir bölümü konusunda da çekimser kalınmıştır.

Araştırmadan, Küresel Krizin etkilerinin giderilmesi konusunda *işletmelerin devletten beklentilerinin çok yüksek olduğu* sonucu çıkmıştır. Her iki kentteki işletme yöneticileri, *ankette önlem olarak yer alan tüm ifadelere (tablo-8) katıldıklarını* belirtmişlerdir.

Küresel krizin etkilerinin giderilmesiyle ilgili olarak her iki kentteki işletmelerin, *verimliliğın artırılması, giderlerin kısılması, yeni ürün konu ve pazarların araştırılması, önlemlerini aldıkları, buna karşılık geçici süre ile üretime ara verilmesi, küçülmeye gidilmesi* önlemlerine başvurmadıkları sonucuna varılmıştır. Ankara'daki işletmeler *üretim maliyetlerinin düşürülmesi, çalışanlara ek ödemelerin kaldırılması ya da azaltılması, çalışanlara izin kullandırılması ve benzer işletmelerle birleşme uygulamalarına* gitmişken Bişkek'teki işletmelerin bu önlemlere başvurmadıkları ve insan unsuruna daha çok önem verdikleri anlaşılmıştır.

Sonuç olarak ticaretin, üretimin ve siyasetin küreselleştiği; çevresel dinamiklerin sürekli değıştiği günümüzde krizler işletme yaşamının ayrılmaz bir olgusu durumunu almıştır. Zaman zaman krizlerle iç içe yaşamak kaçınılmaz olduğuna göre, işletmelerce kısa süreli periyotlarla kriz öngörü değerdendirmelerinin yapılması, her an krize hazırlıklı olunması, bunun için de değışik kriz senaryolarına karşı kriz yönetim planlarının hazırlanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan işletmelerde karar alma ve uygulamaya sokma hızı artırılmalı; finansal sıkıntıya girebilecek firmalar kriz dönemi atlatılıncaya kadar yeni yatırımları ertelemeli ve en uygun finansman modelini belirleyerek hızla uygulamaya koymalıdır. Finansal durumu iyi olan işletmelerce de, boşluklar değerlendirilerek kriz fırsata dönüştürülmelidir. İşletmeler daima tasarrufu ön planda tutarak normal zamanlarda kriz riski fonu oluşturmalı, kriz dönemini öne sürerek yetişmiş işgücünü işten çıkarmamalı, verimliliği yükselterek maliyetleri düşürme yoluna gitmeli, yeni ürün ve pazar çalışmalarına yoğunlaşmalıdır.

### **Yararlanılan Kaynaklar**

Burgelman, R. A., Mardique, M. A., Wheelman, S. C. (1988). **Strategic Management of Technology and Innovation**, Irwin.

Robbins, S., Coulter, M. (1999). **Management**, 6th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Karaduman Ahmet. (2001). **Çifte Değişim**. TOSYÖV Girişim, 2001

Şimşek M. Şerif. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baslı, Konya

Güney P. Öge ve O. Salih Akbay. (2008). *Avrupa Birliği'nin Sanayi Politikası ve Türk Sanayisine Etkileri*, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7): 147-167

Uslu Şemsettin ve İbrahim Yalçın. (2002). *Avrupa Birliği-Türkiye-Gümrük Birliği ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olası Etkileri*, **Standart Dergisi**, :41(492): 32

Runyan Rodney C., (2006). *Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster*, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 14(1): 12-26

Toprak Meral. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve KOBİ'lere Yönelik Uygulama*, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul**

Soysal Abdullah, Karasoy Hasan Alpay. (2009). *KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K.Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama*. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 21.Konya

Rakesh Mohan. (2009). *Deputy Governor of the Reserve Bank of India, at the 7th Annual India Business Forum Conference, London Business School, London, 23 April 2009.*

Enderwick Peter. (2009). *Responding to global crisis: the contribution of emerging markets to strategic adaptation*. **International Journal of Emerging Markets** Vol. 4 No. 4, 2009, London

Alantar Doğan. (2008). *Küresel Finansal Kriz: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme*. <http://www.finanskulup.org.tr/assets/maliyefinans>

Yakışık H., H. Akça. (2010). *KOBİ'lerde Kriz Yönetimi:Çankırı İli Örneği – Türkiye*. Uluslararası Mali Kriz Kongresi. Bishkek / Kırgızistan 01-05 Nisan 2010

[http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/arastirma\\_raporlari\\_59\\_01.pdf](http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/arastirma_raporlari_59_01.pdf)

<http://www.tepav.org.tr/tur/index.php?type=reports>

[www.kosgeb.gov.tr/kos.htm](http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm)