

Makale Geliş Tarihi: 06.12.2019  
Makale Kabul Tarihi: 23.05.2020

## ULUSLARARASI FİRMALARIN KRİZ DÖNEMİ TASARRUF STRATEJİLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

### INVESTIGATION OF RETRECHMENT STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES DURING THE CRISIS

İslam ALTUN<sup>2</sup>, Ahmet TABAKOĞLU<sup>3</sup>,

#### ÖZ

*Bu çalışma 2010 yılı sonlarında Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesinde başlayıp halen devam etmekte olan siyasal krizlerin Türk ihracatçı firmalarını nasıl etkilediğini ve firmaların bu süreci ne tür stratejik hamlelerle atlatmaya çalıştıklarını anlamaya çalışmaktadır. Araştırma kapsamında, çalışmanın amacına uygun olarak Türkiye'nin farklı şehirlerinden (İstanbul, Kocaeli, Bursa, Gaziantep ve Mardin) seçilmiş 33 firma ile ortalama 60 dakika süren yüz yüze mülakatlar yapılarak veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler firmaların yaşanan siyasal karışıklık ve belirsizlik ortamından önemli derecede etkilendiğini göstermektedir. Firmaların bu süreçte pazarları kısmen veya tamamen kapanarak üretimde azalmalar yaşanmıştır. Bunun sonucunda firmaların özellikle tasarruf stratejileri kapsamında maliyetlerde kısıntıya gittikleri, var olan varlıklarını azalttıkları ve uzmanı oldukları ürün ve pazarlara odaklanmaya başladıkları gözlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Ortadoğu, Kriz, Strateji, Tasarruf

**Jel Kodları:** F18,F23,F51,L25.

#### ABSTRACT

*This study seeks to understand how the political crises that started in the Middle East and North Africa region in late 2010 affected Turkish exporters and what kind of strategies used by companies to overcome the crisis. Within this study, according to the purpose of the study 33 firms selected from different cities of Turkey and have done face to face interviews with average 60 minutes to obtain data. The data obtained within the scope of the research show that firms are significantly affected by the political turmoil and uncertainty. In this time, companies' markets have been partially or completely closed and there has been a decrease in production. As a result, it has been observed that firms, especially within the scope of their retrechment strategies ,firms have cut costs, reduced their existing assets and started to focus on the products and markets they are experts in.*

**Keywords:** MiddleEast, Crisis, Strategy, Retrechment

**Jel Codes:** F18,F23,F51,

<sup>1</sup> Bu çalışma, Marmara Üniversitesi, Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Araştırma Enstitüsü Ortadoğu Ekonomi Politikleri Anabilim Dalında devam eden doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi, İşletme Bölümü, islamaltun@artuklu.edu.tr.

<sup>3</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Ortadoğu Ekonomi Politikleri, atabakoglu@marmara.edu.tr.

## 1. GİRİŞ

Ticaret, insanlığın varlığıyla birlikte ihtiyaçların temini sürecinde var ola gelmiş ve hayatın ayrılmaz parçası olmuş önemli bir olgudur. İnsanlığın ilk zamanlarında yakın çevre ve belirli ürünler ile sınırlı kalan ticaret günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ülkelerarası boyuta taşınmış durumdadır. Özellikle sanayi devrimi ile önemi artan ticaret ülke sınırları dışını aşarak farklı ülkelerden farklı mal ve hizmetlerin ticaretini mümkün kılarak makro düzeyde ülkelerin kalkınmasını mikro düzeyde ise firmaların daha fazla üretip daha fazla kazanmasının yolunu açmıştır.

Küreselleşme ve uluslararasılaşma ile birlikte birçok olumlu ve olumsuz değişimler ve gelişimler yaşanmakta ve yaşanan bu değişim ve gelişimlerin etkileri bölgesellikten çıkarak küresel etkiye bürünmekte ve yalnız bulunduğu coğrafyayı değil etkileşim içinde olduğu diğer coğrafyaları da etkilemektedir. Özellikle küreselleşmenin en çok yaşandığı ve en çok etkileşimin olduğu ekonomik ve ticari hayatta yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar küresel özelliğe sahip ticari hayatı doğrudan etkilemektedir.

Küreselleşme ile birlikte olumlu gelişmelerle birlikte yaşanan krizler ülkeleri ve toplumları siyasal, kültürel, psikolojik etkilediği gibi özellikle ekonomik yönden de önemli derecede etkilemektedir. 1929 yılında yaşanan küresel ekonomik kriz yalnızca ortaya çıktığı Amerika Birleşik Devletlerini etkilemekle kalmamış bütün dünyayı etkilemiştir. Aynı şekilde, 1973-1979 yıllarında ortaya çıkan petrol krizi ve 1997 Asya krizi ve en son 2008 yılında ortaya çıkan küresel finansal kriz birçok coğrafyayı ekonomik olarak derinden sarsmıştır. Yaşanan krizlerin etkisiyle dış ticarete kayda değer daralmalar yaşanmış. Aynı şekilde krizin etkisiyle şirketler ve tüketiciler mali sorunlarla karşılaşmış. Yine krizin etkisiyle ortaya çıkan belirsizlik durumu hem tüketici hem de yatırımcılarda güvensizlik durumunu ortaya çıkarmıştır. Krizin en büyük etkilerinden bir diğeri ise ulusal ve uluslararası piyasalarda yaşanan ekonomik daralma neticesinde üretilen mal ve hizmetlere talep azalması sonucu üretimde azalış ve işsizlikte de artışlar meydana gelmiştir.

Yalnızca ekonomik ve finansal krizler dünya ekonomisinde olumsuz izler bırakmamıştır, aynı şekilde başta I. ve II. Dünya savaşları ve yaşanan diğer bölgesel savaşlar ve siyasi

karışıklıklar da küresel ve bölgesel ekonomiler üzerinde tamiri uzun yıllar gerektirecek hasarlara yol açmıştır. Tüm dünyada yaşanan krizler nasıl ki en başta ortaya çıktığı bölgeyi etkileyip diğer coğrafyaları da etkiliyorsa, küresel ölçekte yaşanıp ülkemizi etkileyen yakın zaman krizlerinden en belirginini ise 2010 yılında başlayıp etkisini hala devam ettiren Arap Baharını (Arap Ayaklanmaları) sayabiliriz.

Ortadoğu ve Kuzey Afrika'ya yıkıcı etkisi olan ve Arap Baharı (Arap Ayaklanmaları) olarak adlandırılan siyasal ayaklanmalar, isyanlar ve direnişler bölge ekonomisiyle birlikte sınır komşularını da derinden etkilemiştir. Küresel veya bölgesel ölçekte yaşanan siyasal krizler özellikle ülkeler arası ticaret üzerinde olumsuz etkisini göstermektedir (Eroğlu vd., 2016). Türkiye ile önemli derecede ticari ilişkileri olan Ortadoğu ve Kuzey Afrika Ülkeleri'nin yaşadıkları siyasal krizler kendi ekonomilerini etkilediği gibi önemli ticaret ortaklarından ve sınır komşularından biri olan Türkiye'yi de etkilemiştir (Altun, 2017).

Bu çalışma 2010 sonrası Ortadoğu ve Kuzey Afrika coğrafyasında yaşanan siyasal gerginlik ve politik belirsizlik ortamının Ortadoğu ve K. Afrika bölgesine ihracat yapan Türk firmalarını nasıl ve ne şekilde etkilediğini ve bu zorlu süreci yaşayan firmaların başarılı olmak için ne tür tasarruf stratejilerini uyguladıklarını anlamaya çalışmaktadır. Çalışma kapsamında ilk olarak konuyla alakalı kriz, strateji ve kriz dönemi işletme stratejileri kavramlarına değinilecek ve konuyla alakalı yapılmış literatür incelenecektir. Sonraki bölümde ise çalışmanın yöntemi anlatılacak ve elde edilen veriler sonucunda çalışma analiz edilecektir.

## **2. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşulları, teknolojik yenilikler, ekonomik hayatta gözlenen değışimler, politik ve çevresel etmenler neticesinde günümüz hayatında krizlerle yüzleşmek işletmeler için sıradan bir olgu haline dönüşmüştür. Bundan dolayıdır ki, kriz dönemini fazla hasar almadan atlatacak veya başarılı geçirmek işletmelerin ulaşmak istedikleri amaçların başında gelmektedir. Bu kapsamda kriz dönemini başarılı geçirmek isteyen işletmeler için stratejik yönetim hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, krizi yaşamış veya yaşaması muhtemel işletmeler için hayati öneme sahip olan kriz, strateji, kriz dönemi işletme stratejilerine değinilecektir.

## 2.1. Kriz

Birey, grup, toplum ve belli bir amaç için oluşturulmuş organizasyonları beklenmedik şekilde gelişen olaylarla içinden çıkılması zor bir duruma sokarak karar birimlerini olumsuz etkileyen durumları ifade etmek için kriz kelimesini kullanılmaktadır. Etimolojik kökeni Latince ve Yunanca 'krisis' kelimesine dayanmakta olan kriz genel belirsizlik durumu olan buhran ve bunalım olarak ifade edilmektedir. Türk Dil Kurumu krizi 'Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran' olarak tanımlamaktadır (T.D.K, 2020). Kriz literatürüne baktığımız zaman kavram üzerinde fikir birliğin varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Kriz, konusu itibariyle birçok bilim dalının araştırma alanına girmesi onu tıptan psikolojiye, politikadan sosyolojiye, hukuktan ekonomiye kadar birçok bilim dalı tarafından incelenip araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmasını mümkün kılmıştır.

Tanım olarak, belli bir amaç için bir araya gelmiş örgütün beklentileri ve içinde bulunduğu çevreyle arasında yaşanan uyumsuzluk olarak değerlendirilen kriz "bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "içinden çıkılması zor durum", "birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu" demektir (Dinçer, 1998). Örgütte var olan düzen ve yapının büyük ölçüde bozulduğu (Tutar, 2000:17), örgütsel kayıpların yaşandığı (Pearson ve Mitroff, 1993:49), örgütte var olan düzenin sarsıldığı (Phelps, 1986), örgütün ulaşılmaması gereken hedeflerinden bazılarının tehdit edildiği (Keown-McMullan, 1997) uyumsuzluk kriz olarak tanımlanmaktadır.

Genel olarak ifade etmek gerekirse kriz, bir organizasyonu ve organizasyonla alakalı kişileri ve unsurları beklenmedik bir anda içerden veya dışarıdan kaynaklı durumlarla olumsuz ve/veya olumlu etkileyebilecek ve organizasyonu asıl amacından saptırabilecek, asıl faaliyetlerini kesintiye uğratabilecek ve organizasyonun varlığını tehdit altına sokabilecek olaylar bütünüdür. Yukarıda değinilen tanımlardan da anlaşılmaktadır ki, krizin tam olarak tanımını yapmak kolay değildir. Fakat kriz üzerine çalışan araştırmacıların üzerinde hemfikir oldukları krizin, organizasyonun varlığını tehdit edecek potansiyeli sahip olması ve organizasyonun normal dönemdeki faaliyetlerini aksatacak olması olarak düşünülmektedir.

Pearson ve Clair' in 1998 yılındaki çalışmasında belirttiği gibi krizin 3 önemli noktasına dikkati çekmektedir (Pearson ve Clair, 1998).

Birincisi, kriz, örgütün iç ve dış yapısını dağıtma potansiyeline sahip olan beklenmeyen bir olaydır. Meydana gelen kriz sadece çalışanların ve örgütün içinde yer alan üyeleri değil, aynı zamanda organizasyonun dışındaki kilit paydaşları da etkileyebilir.

İkincisi, kriz herhangi bir organizasyonda meydana gelebilir. Örneğin, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet kurumları, çokuluslu kuruluşlar ve benzeri kuruluşların hepsi krizden etkilenebilir.

Son olarak, krize sebep olan olaylardan ötürü, suçlamalar, tepkiler, çözüm ve sonuçlarla ilgili konularda kamu algısı üzerindeki etkili olup örgütün meşruiyetini etkilenebilmektedir. Böylece, kriz durumunda olumsuz bir şekilde sunulan olaylar, bir örgütün meşruluğunu tehdit edilebilir.

## **2.2. Strateji**

İşletmenin kendisiyle ve onun dış çevresiyle arasındaki uyumu ve birlikteliği sağlayacak bir kavram olan strateji, işletme biliminde yirmi yüzyılın ikinci yarısından itibaren sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda strateji konusu üzerine fazlasıyla çalışılmasına rağmen strateji kavramının tanımı üzerinde genel bir kanaat oluşmamıştır (Ömer Dinçer, 2013).

Strateji kelimesinin nerden geldiğiyle alakalı birden fazla rivayet olmakla birlikte en bilinenleri eski Yunan generallerinden olan Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı düşünülmektedir. Strateji kavramı temel olarak savaş ile ilişkilendirilmektedir.

Strateji kavramı, eski Yunancadaki Startegos kelimesinden türetilmiştir. Eski Yunanlılarda kullanılan bu kavram liderlik ile ilişkilendirilerek bir ordunun komutasındaki bir generali ifade eder (Cummings, 1993). Strateji, öngörü, avantaj, girişim veya çözüm ile karakterize edilen ve bir komutan tarafından başarılan her şeydir. Modern zamana kadar strateji kavramı askeri sanat ya da savaş sürecinde sonuca götürecek hareket, planlama ve uygulama olarak kullanılmıştır (Ömer Dinçer, 2013; Oxford Dictionary). General Ulysses Grant, 1860'ın

izlediği stratejide kişinin kaynaklarını düşmanları yenme ihtimalinin yüksek olduğu bir şekilde konuşlandırılması olarak tanımlamaktadır (Cummings, 1993).

Strateji kavramının kökenleri antik Yunana dayanmakta ve ilk olarak askeri amaçla kullanılmakla birlikte zaman içinde kullanım alanı yaygınlaşarak günümüzde ekonomi ve işletme ile alakalı konularında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Modern zamanda, özellikle iktisadi anlamda strateji kavramı 1930- 1940 yılları itibariyle kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kavramını iktisadi anlamda ilk olarak 1944 yılında Oyun Teorisi ve İktisadi Davranış ( Theory of Games and Economic Behaviour) adlı eserlerinde V. Neuman ve O. Morgensten kullanmışlardır. İktisadi anlamda stratejiyi kişiler arası ekonomi olarak değerlendirip karşısındaki kişiye üstünlük ve galibiyet sağlayıp iki kişinin rasyonel davranışlarını sistemli bir biçimde anlatmaya çalışmışlardır (Ömer Dinçer, 2013).

Strateji kavramı, işletme ve yönetim bilim dalında ise yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra kullanılmaya başlanmıştır. İşletme ve yönetim alanında strateji, organizasyonun kendisi ve çevresiyle arasındaki uyumu sağlayan ve rakiplerine üstünlük sağlayacak şekilde organizasyonun sahip olduğu kaynakları harekete geçiren genel bir anlamı taşımaktadır.

İşletme bilimi açısından değerlendirdiğimiz zaman strateji, çevrenin ve organizasyonun devamlı hareket halinde olup çevresel etmenlerin devamlı değişmesinden dolayı belirsizlik ve bilinmezliklerin artmasına sebep olmakta, ayrıca işletme fonksiyonlarının zaman içinde çeşitlenmesiyle birlikte işletme içinde ve işletme çevresinde yaşanan karmaşıklıklar strateji kavramı üzerinde sabit bir tanımı mümkün kılmamıştır. Fakat stratejinin, işletmenin kendisiyle çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda fikir birliği vardır (Ömer Dinçer, 2013).

Temel olarak, strateji iki şeyle ilgilidir: işin hangi yönde ilerleyeceğine ve oraya nasıl gideceğine karar vermek. Hitt vd. (1995) stratejiyi işletmenin sahip olduğu temel yetkinlikleri kullanması ve rekabet avantajı elde etmek için tasarlanan bütünleşik ve eşgüdümlü bir dizi taahhütler ve eylemler olarak adlandırmışlardır. Basitçe söylemek gerekirse, strateji bir organizasyonun sahip olduğu yetkinliklerle değişen çevre şartlarında amacına ulaşmak için uyguladığı uzun vadeli bir plandır.

### 2.3. Kriz Dönemi İşletme Stratejileri

İşletmelerin normal dönemlerde amaçlarına ulaşmak için temel olarak uyguladığı stratejiler birçok çalışmacı tarafından incelenerek aşağıda belirtildiği üzere belirli kıstaslara göre sınıflandırılmıştır.

Glueck (1980), işletme temel stratejilerini durağan, içsel büyüme, dışsal büyüme ve revizyon stratejileri şeklinde ayırma tabi tutan kişilerin başında gelmektedir. Daha sonralarda konu üzerine düşünen ve katkı sağlayan birçok kişi bulunmuştur. Robbins ve Coulter (2012) ise işletme stratejilerini Büyüme Stratejileri (Yatay Entegrasyon, Dikey Entegrasyon, Uzmanlaşma, Çeşitlendirme), Durağan Strateji ve Revizyon Stratejileri (Yenilenme Stratejileri, Tasarruf Stratejileri) olarak sınıflandırmıştır. Ülgen ve Mirze (2013) işletme stratejilerinin Büyüme stratejileri, Küçülme Stratejileri, Durağan Stratejiler ve Karma Stratejiler olarak sınıflandırmayı uygun görmüştür. Bu temel ayırım altında ise İlişkili/İlişkisiz, Bağımlı/Bağımsız, Yatay/Dikey ve Aktif/Pasif olarak alt ayırımı da göz önüne almıştır.

Bu çalışmada normal dönemlerden farklı olarak uygulanan kriz dönemi stratejilerine değinilecektir. Kriz dönemi ve krizden çıkmayla ilgili literatürde birçok temel stratejik hamlelerin olduğu belirtilmiştir. Bibeault, kriz dönemi uygulanacak stratejileri; yönetim değişikliği, değerlendirme, acil durum, istikrar ve büyümeye dönüş olarak beş aşama olarak ayırma tabi tutmuştur (Burbank, 2005; Biebault, 1982). Sudarsanam ve Lai, kriz dönemi uygulanacak stratejileri üretim ve yönetim sürecin yeniden yapılandırılması, varlıkların satılması, yeni satın almalar, hisse senedi ihraçları, borçların yeniden yapılandırılması gibi stratejik hamlelerin yapılmasını önermektedir (Sudarsanam ve Lai, 2001:184). Hambrick, kriz dönemi stratejilerini; kriz, istikrar ve yeniden inşa olarak üç ana kısma ayırmıştır (Hambrick, 1985). Robbins and Pearce ise kriz dönemi stratejilerini tasarruf ve toparlanma dönemi olarak ele almıştır (Robbins and Pearce, 1992).

Robbins ve Pearce'nin önerdiği ve literatürde en çok kullanılan kriz dönemi stratejisi olan tasarruf ve toparlanma stratejileri "retrenchment and recovery" çalışmamızda da kriz dönemi stratejileri ayırımında temel alınarak kullanılacaktır.

Tasarruf ve toparlanma stratejileri kapsamında stratejik hamlelerin ilk aşaması olan tasarruf döneminde firmanın ana hedefi hayatta kalmaya odaklanmaktır. Bu dönemde maliyetlerin azaltılması, sahip olunan varlıkların azaltılması, tasfiyeye gidilmesi, bazı ürünlerde elemeye gidilip ürünlerin üretimden çıkarılması, nakit akışlarında pozitif yönde adımlar atılması sayılabilmektedir. İkinci aşama olan toparlanma döneminde ise firmaların ana hedefi iyileşme ve büyümedir. Bu aşamada ise, firmalar yeni ürünler geliştirme, yeni pazarlara açılma ve işbirliği yapma gibi stratejik hamleleri uygulamaktadır (Robbins and Pearce, 1992).

Bu çalışmamızda genel olarak Robbins ve Pearce'nin (1992) önerdiği kriz dönemi stratejik hamleleriyle birlikte literatürden de destek alınarak kriz dönemi stratejik hamleleri oluşturulmuştur ve aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **Tasarruf stratejileri**

Tasarruf stratejileri, kriz sürecini yaşayan firmaların krizin ilk zamanlarıyla birlikte uygulamaya çalıştıkları stratejilerdir. Bu strateji kapsamında kriz sürecinde hayatta kalma mücadelesine girişen firmalar bu kapsamda maliyet tasarrufu, var olan ve atıl kalan varlıkların azaltılması ve temel faaliyetlerine odaklanılması stratejilerini uygulamaktadır.

#### **- Maliyet Tasarrufu Stratejileri**

İşletmelerin krizden çıkması veya krizi az hasarla atlatalmaları için giriştikleri faaliyetlerin başında maliyetlerde gidilecek tasarruflar gelmektedir. Ar-Ge'nin azaltılması, alacakların toplanması ve azaltılması, stokların azaltılması, ödenecek hesapların yapılandırılması, pazarlama faaliyetlerinin azaltılması ve ücret artışlarının ortadan kaldırılması sayılabılır (Sudarsanam ve Lai, 2001; O'Neill, 1986; Hambrick ve Schechter, 1983; Hofer, 1980).

Maliyetlerde yapılan tasarruflar genel olarak iki ana başlıkta açıklanmaktadır:

(1) Stok indirimi: Şirketin zorlu kriz zamanlarında hayatta kalması için gerekli nakit ihtiyacını karşılamasına yardım için işletmenin toplam maliyetlerini düşürmeye yarayan stok seviyelerini satış yoluyla azaltma çabasıdır. (Young, 2009).



(2) Harcamaları azaltma: Her işletme yönetimi için temel endişe kriz zamanlarında işletmenin varlığını güvence altına almaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılacak ilk çalışma genel maliyetleri azaltmak, insan kaynaklarını küçültmek ve işletme içindeki tüm prosedürler ve tüm iş yönlerini geliştirmek gerekmektedir. Ekonomik kriz zamanlarında, işletme yönetiminin ana hedefi pazar payını korumakla birlikte işletmenin krizden büyüyerek çıkacak şekilde hareket etmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için işletmenin pazar payını veya rekabet avantajını etkilemeyen sektörlerde ve işletme fonksiyonlarındaki harcamaları kısması önemli görülmektedir (Bigelow ve Chan, 1992).

Maliyetlerde yapılacak kesintiler firmaları kriz dönemini sorunsuz atlmasına yardımcı olabilmektedir. Fakat bazı çalışmalar, krizden kurtulma çabalarında başarısız olan firmaların, maliyet düşüşlerini, aslında düşüşü daha da kötüleştirdiğini ifade etmektedir (Boyne ve Meier, 2009). Benzer şekilde, Hambrick ve Schecter (1983), ayrıca, ar-ge'nin genellikle tasarrufa gidilen ilk alanlardan biri olmasına rağmen, maalesef ki işletmelerin krizden çıkmasına yarayacak en önemli araçlardan biri olarak belirtmekte ve ayrıca ar-ge de yapılan kesintiler firmayı gelecekte zayıf bırakabileceğini ifade etmektedirler.

#### - Varlıkların Azaltılması

Varlıkların azaltılması, genellikle bir maliyet verimliliği stratejisi ile uyumlu olarak veya hemen ardından takip edilir. Varlık azaltma stratejisi, firmaların daha düşük verimlilikte olan yatırımlarını piyasadan çekerek daha verimli başka alanlarda değerlendirmesidir (Hofer 1980; Morrow ve diğ., 2007). Varlık azaltımının bir geri dönüş stratejisinin yararlı bir parçası olarak değerlendirilebilmesi için firmanın herhangi bir varlığı elden çıkarılmasıyla birlikte nakit akışını sağlaması gerekmektedir (Filatotchev ve Toms; 2006). Benzer şekilde, varlık azaltımının eskimiş varlıkların bertaraf edilmesini ve bunların yeni, en son teknolojiye sahip yeni ve güncel örnekleriyle değiştirilmesini gerektirdiği durumlarda, örneğin yeni tesis, ekipman veya teknolojiye yatırım yapılması durumunda, verimlilikle sağlanacak tasarrufların yatırım ve uygulama maliyetlerinden daha fazla olacağından emin olmak için dikkatli bir değerlendirme yapılması gerekmektedir (Sudarsanam ve Lai, 2001).

- Temel faaliyetlere odaklanma

Firmanın temel faaliyetlerine odaklanması, literatürde çok sık tekrarlanan ve sıklıkla verimsiz durumdaki varlıkların azaltılmasıyla birlikte tekrar edilen bir geri dönüş stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Pearce ve Robbins, 1993). Bu strateji, firmaların en fazla geliri elde etme potansiyeline sahip oldukları pazarları, ürünleri ve müşterileri belirleyip o alanlara yeniden odaklanmasını gerektirir. Aynı şekilde firmanın güçlü aktör olmadığı pazarlardan çekilerek güçlü ve belirleyici olduğu pazarlara ve ürünlere yönelmesi en önemli stratejilerdendir (Ang, Leong ve Kotler, 2000).

Kriz sonrası başarılı geri dönüşler, firmanın en iyi tanındığı ürün gruplarına, özellikle sadık veya daha az fiyat duyarlılığı olan müşteri gruplarına veya firmanın farklı ve önemli rekabet gücüne sahip olduğu alanlara odaklanmasıyla başarıya ulaşılmıştır (Sudarsanam ve Lai, 2001). Ayrıca, firma geçmişte iyi bilinen faaliyetlerine de dönerek başarılı bir geri dönüş sağlayabilmektedir (Hambrick ve Schecter, 1983).

Odaklanmak, şirketin seçilen ana faaliyetlerinde net bir rekabet stratejisi geliştirmesine olanak tanır. Grinyer, Mayes ve McKiernan (1990) çalışmalarında, pazarlama üzerine daha fazla odaklanarak, müşteri anlayışını geliştirmek için girişimlerde bulunarak, daha yakın müşteri ilişkileri kurarak, pazarlama kanallarının sayısını artırarak, satış sonrası hizmeti optimize ederek ve maliyetleri azaltacak reklam çalışmaları kullanarak işletmeye odaklanılan alanlarda net bir rekabet avantajı sağladığını ifade etmişlerdir.

### **3. TASARRUF STRATEJİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR ÇALIŞMALARI**

- Maliyet Tasarruf Stratejilerini İçeren Çalışmalar

Kriz dönemi işletme stratejilerini inceleyen çalışmalar sonucunda elde edilen verilerle literatürde en çok değinilen kriz dönemi stratejilerinin başında maliyetlerde yapılacak tasarruf stratejiler gelmektedir. İşletmelerin krizden çıkması veya krizi az hasarla atlattıkları için giriştikleri faaliyetlerin başında maliyetlerde gidilecek tasarruflar gelmektedir. Bu tasarruflar ise genel olarak; stoklarda kesintiye gitme, işgücü ücretlerinde kesintiler, işten personel

çıkarmaları, ar-ge harcamalarında tasarruf, yatırımları durdurma, reklam ve pazarlama harcamalarında kesintiye gitme olarak sıralayabiliriz.

Kriz döneminden kurtulmak ve bu süreci başarılı geçirmek isteyen firmaların uyguladığı temel strateji maliyet tasarrufu stratejisi olarak tespit edilmiştir. Bu strateji kapsamında firmalar işçilerin çıkarılması, genel yönetim giderlerinin kısılması, pazarlama ve reklam harcamalarının ve diğer giderlerin kısılması noktasında hareket etmişlerdir (Kolçak, 2006; Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009; Giuseppe Bertola ve diğerleri, 2010; Wilson ve Eilsteren, 2010; Aytekin ve Açıköz, 2011; Diaconu, 2012; Tün, 2013; Fabiani ve diğerleri, 2015).

Maliyet tasarrufstratejilerini uygulayan firmalardan bir kısmı bu zorlu süreci başarılı geçirmişlerdir (Hofer,1980; Hambrick ve Schecht, 1983; O’neill, 1986; Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005). Buna karşın bazı firmalar ise maliyet tasarrufu stratejilerini uygulayarak ana hedeflerinden saparak bu süreçte kötü performans göstermişler ve süreci başarısız geçirmişlerdir (Schreuder ve diğerleri,1991; Laitinen, 2000; Kunv ve Bhandari, 2011; Alonso-Almeidab ve Bremsara, 2013).

Maliyet tasarrufu stratejilerini içeren literatür incelendiğinde firmaların kriz zamanlarında ilk olarak başvurdukları strateji olarak gözükmektedir. Kriz dönemini yaşayan firmalar maliyetlerden kesintiye giderek firmanın harcamalarını minimuma indirme çabasında oldukları anlaşılmaktadır. Firmaların özellikle işten personel çıkarma, işe yeni personel almama, maliyetlerde tasarruf, eğitim ve araştırma bütçelerini kısma gibi tasarrufa yöneldikleri anlaşılmaktadır. Yapılan çalışmalar işçi, eğitim ve araştırma bütçelerinde yapılan tasarrufların firmaları uzun dönemde başarısızlığa iteceğini ve kriz dönemini başarısız geçireceğini ifade etmektedir.

#### - Varlıkların Azaltılması Stratejilerine Yönelik Literatür Çalışmaları

Varlıkların azaltılması stratejisi kriz döneminde firmaların en çok uyguladıkları tasarruf stratejilerinin başında gelmektedir. Uygulanan bu strateji ile firmalar düşük verimde çalışan yatırımları, ana faaliyet alanı dışındaki ürünleri piyasadan çekmektedir. Ayrıca bu strateji uygulanması ile eski teknolojik yatırımların kaldırılıp yenileriyle değiştirilmesi de amaç edinilmektedir.

Kriz döneminde firmalar tarafından uygulanan varlıklarda azaltmaya gitme stratejisi sonucunda satışlarda ve karlarda artış yaşanırken bazı firmaların satış ve karlarında azalmalar görülmüş ve hatta bazılarında iflaslar yaşanmıştır (Hofer, 1980; Hambrick ve Schect, 1983; O’neill, 1986; Pan ve Chen, 2014; Manveer ve Sang-Eun Byun, 2017). Kriz dönemini yaşayan firmaların verimsiz olan üretim birimlerini kapatarak varlıkları elden çıkardıklarını göstermektedir. Yapılan çalışmalar varlıkları elden çıkarma stratejisi ile firmaların tasarruf sağlayarak kriz dönemini genel olarak daha olumlu geçirdikleri ve bu dönemlerde başarılı sonuçlar elde ettikleri anlaşılmaktadır.

#### - Temel Faaliyetlere Odaklanma Stratejilerini İçeren Literatür Çalışmaları

Kriz dönemi firmaların en fazla başvurduğu diğer tasarruf stratejisi ise temel faaliyetlere odaklanma stratejileridir. Kriz dönemini yaşayan firmalar bu süreçte zayıf ve verimsiz olan ürün ve hizmetleri terk ederek güçlü oldukları ürün ve hizmetlere yönelmektedirler. Firmalar, ayrıca zayıf olunan pazarları terk ederek rakiplere karşı daha güçlü olunan pazarlara yönelmektedirler.

Temel faaliyetlere odaklanma stratejileri kapsamında rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayacak ürün ve pazarlara yönelen firmaların çoğunluğu bu süreç sonucunda diğer firmalara kıyasla daha fazla başarılar elde etmişlerdir (Hofer, 1980; Hambrick ve Schect, 1983; Pearce ve Michael, 1997; Strang, 1998; Kolçak, 2006; Duquesnois, Gurau ve Le Roy, 2010; Hatipoğlu, 2011; Pan ve Chen, 2014). Temel faaliyetlere odaklanma stratejisini inceleyen çalışmalara bakıldığı zaman, bu stratejiyi izleyen firmaların genel olarak zayıf ve verimsiz oldukları pazarlar ve ürün/hizmetlerden çekilerek daha güçlü oldukları ürün/hizmet ve pazarlara yöneldikleri gözlenmektedir. Bu stratejiyi takip eden firmaların kriz dönemini daha başarılı geçirdikleri tespit edilmiştir.

#### **4. METODOLOJİ**

Bu çalışma; Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da yaşanan siyasal krizlerin ve neticesinde oluşan belirsizlik ortamının Türk ihracatçı firmalarını nasıl etkilediğini ve firmaların bu süreci ne tür stratejik hamlelerle yönetmeye çalıştığını anlamaya çalışmaktadır. Bu amaçla çalışmada,

“Ortadoğu ve Kuzey Afrikada yaşanan siyasal karışıklıklar Tşrk ihracatçı firmalarını nasıl etkiledi ve firmalar bu sşreci nasıl yşnetti” temel sorusuna cevap aramaktadır.

Bu çalışmada, yaşanan olaylar ve durumlar hakkında daha zengin bilgi şretmeye imkan sağlamasından dolayı nitel araştırma yşntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yşntemi, sosyal hayatta yaşanan olayların derinlemesine anlaşılması ve konu hakkında bşyşk bir resim çizilmesine imkan sağlayarak farklı ve derin bakış açıları sağlar (İslamoğlu ve Alniaık, 2013). Nitel araştırma yşntemi, araştırma kapsamındaki katılımcılarla gşrşmeye imkan sağladığından katılımcıların deneyimlerini ve hikayelerini řđrenmek için fırsat sunmaktadır (Patton, 2002). Nitel alışma yşnteminin sağladığı bu imkanlardan dolayı Ortadoğu’da yaşanan krizin ihracatçı firmalar şzerindeki etkilerini anlamak ve bu sşrete takip ettikleri stratejileri daha iyi ve derinlemesine kavramak için bu çalışmada nitel araştırma yşntemi tercih edilmiştir. Bu alışma kapsamında derinlemesine gşrşmeler yapılarak daha derin bilgiler elde etmek için yarı yapılandırılmış sorular ile gşrşme tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış gşrşme ile nasıl, niçin ve neden soruları sorularak yaşanan olaylar ile alakalı daha anlamlı verilere ulaşılabilmektedir. İfade edilen bu avantajlardan dolayı bu çalışmada yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanmış sorularla mşlakat yşnteminin seçilmesi uygun gşrşlmşştir..

Bu alışma kapsamında Ortadoğu ve Kuzey Afrika bşlgesine ihracat yapan Tşrk ihracatçı işletmeler arasından rastgele olmayan (amaçlı) rnekleme yoluyla seçilmiş 33 firma ile mşlakatlar yapılmıştır. Yapılan alışma kapsamında Ortadoğu ve Kuzey Afrika bşlgesine en fazla ihracat yapan 10 tane şehir içerisinde çalışma amacına uygun şekilde seçilmiş 5 farklı şehirdeki firmalarla gşrşmeler yapılmıştır. Çalışma amacına uygun seçilen şehirler başta İstanbul olmak şzere Bursa, Kocaeli, Gaziantep ve Mardin’dir. Çalışma kapsamında inşaat ve ev dekorasyonu, gıda sektşrş ve tekstil sektşrşnde faaliyet gşsteren firmalarla gşrşşlmşştir. Çalışma kapsamında yapılan mşlakatlarda daha sağlıklı verilerin elde edilmesi amacıyla şirketin genel mşdşrleri, dış ticaret birim yşneticileri veya pazarlama mşdşrleriyle gşrşmeler yapılmıştır.

Krizden etkilenen firmaların nasıl ve ne boyutta etkilendiği ve yaşanan kriz sürecini nasıl yönetmeye çalıştıklarına dair bilgiler elde etmek amacıyla, 2019 Haziran -2019 Ekim ayları arasında araştırmacının imkanı dahilinde, katılımda gönüllük esasına göre kolayda erişebilen toplam 34 farklı işletme yöneticileri ile ortalama 60 (30-75 dakika) dakika görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizi, Braun ve Clark'ın (2006) 6 kısımda ele alıp değerlendirdiği analiz yöntemini takip etmiştir. Tematik analizin ilk aşamasında aktif ve sürekli bir şekilde çalışmadan elde edilen bulgular okunarak bulgularla yakın temas kurulup araştırma sorularının cevapları anlaşılmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada, elde edilen veriler sürekli okunup anlaşıldıktan sonra konuyla alakalı ilginç ve önemli kodlar üretilmeye başlanmıştır. Üçüncü aşamada, bulgulardan üretilen verilerle kodlar oluşturulmuş ve bu kodlardan genel temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Dördüncü aşamada, elde edilen kodlarla oluşturulan muhtemel temalar incelenmiş ve doğru temalar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu aşamada bazı alakasız olanlar çıkarılırken benzer olanlar da aynı tema altında birleştirilebilmiştir. Beşinci aşamada, daha önce incelenen ve belirle şekilde belirlenen temalar bu kısımda tanımlanarak kapsayıcı biçimde isimlendirilmiştir. Son aşamada ise, bilgisayar destekli nitel veri analiz paketi olan N-Vivo 10 yardımıyla elde edilen kodlar belli temalar altında birleştirilip isimlendirildikten sonra çalışma ile alakalı literatürden ve teorilerden destekle analiz edilip raporlanması sağlanmıştır.

## **5. BULGULAR VE ANALİZ**

Araştırma kapsamında, Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkelerine ihracat yapan Türk firmalarının bölgede yaşanan siyasal gerginlik ortamından nasıl ve ne şekilde etkilendikleri ve bu süreçte ne tür stratejileri uygulayarak süreci yönetebildikleri /yönetemedikleri incelenmiştir. Çalışma kapsamında görüşme sağlanan firma üst düzey yöneticilerinin (Firma sahibi, genel müdür veya pazarlama Müdürleri) yaşanan krizden nasıl etkilendiği ve süreci nasıl yönetmeye çalıştıklarını anlamak amacı ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler literatürden destek alınarak yorumlanmıştır.

Bu bölümde ihracat pazarında yaşanan siyasal gerginliklerle birlikte pazar paylarını kısmen veya tamamen kaybeden firmaların bu sürecin üstesinden gelmek için ne tür stratejik hamlelerde buldukları görüşmeler sürecinde verdikleri bilgiler ışığında anlatılmaya çalışılacaktır.

### **5.1.Maliyet Tasarrufu Stratejileri**

Kriz zamanlarında, işletme yönetiminin ana hedefi pazar payını korumakla birlikte işletmenin krizden büyüyerek çıkacak şekilde hareket etmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için işletmenin pazar payını veya rekabet avantajını etkilemeyen sektörlerde ve işletme fonksiyonlarındaki harcamaları kısması önemli görülmektedir (Bigelow ve Chan, 1992). Bir başka maliyet tasarrufu yöntemi ise, şirketin zorlu kriz zamanlarında hayatta kalması için gerekli nakit ihtiyacını karşılaması için işletmenin toplam maliyetlerini düşürmeye yarayan stok seviyelerini satış yoluyla azaltma çabasıdır. (Young, 2009). Kısaca ifade etmek gerekirse maliyet tasarrufları, harcamaların azaltılması ve stok seviyelerinin düşürülmesi ana başlıkları altında toplayabiliriz.

#### **-İstihdamda Tasarruf**

Kriz dönemini yaşayan firmaların uyguladıkları en büyük ve en yaygın maliyet tasarrufları stratejisi işçi ücretlerinde kesintiye gitme, ücretsiz izinler verme veya kısmen/ tamamen personel işten çıkarma olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılardan bazıları yaşanan durumu şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“İlk aşamada bizler işçi çıkardık. Normalde var olan 60 işçiden yaklaşık olarak 50 tanesini çıkardık ve daha sonra devam ederek tam olarak 1 işçi kalacak şekilde işçi çıkarımı devam etti. Ondan sonra işler yürümeyince de farklı sektörlerde işlere devam ettim. (Katılımcı 5)”.

“Bizim Arapça bilen elemanımız vardı, Fransızca bilen elemanımız vardı, İspanyolca bilen vardı, bu işleri organize eden bir arkadaşımız vardı, muhasebeye bakan vardı, 6 kişi 7 kişi vardı. Birde ofiste çalışan arkadaşımız vardı. Şuan sadece bir kişi var (Katılımcı 11)”.

“Satışların düşmesi demek üretimin düşmesi demek az üretiyorsunuz. Yani ay üzerinde ürettiğiniz adet azalıyor. Adet azalması için ne yapıyorsunuz personel çıkartıyorsunuz.

Personelden tasarrufa gidiyorsunuz. Çünkü önceden benim 100 bin tane siparişim olurdu şimdi 40 bin tane siparişim oluyor. 100 bin adet çıkartmak için 10 tane makinacı kullanıyordum şimdi 4 tane makinacı kullanıyorum. Makinacı sayım azalıyor. 28-30 tane personelim olurdu. Burası küçük bir alan ama şimdi 10-12 personel var. Yarı yarıyadan daha fazla düşmüş durumda (Katılımcı 19)”.

#### -Pazarlama ve Reklam Harcamalarında Tasarruf

Ekonomik olarak zor durumla karşılaşan firmaların kesintiye gittiği harcamalardan biri de pazarlama ve reklam harcamalarında yaşanan kesintilerdir. Katılımcılardan bir kısmı yapılan tasarrufları şu şekilde ifade etmişlerdir;

“2018 yılında 9 tane uluslararası fuara katıldık. Yani Malezya’dan İspanya’ya kadar Fransa’daki fuara, Etiyopya’daki fuara 9 tane uluslararası fuara katılmışken bizim 2019 da planladığımız bir Romanya fuarı var. Başka da yok. 2020’de de şuan için sadece İspanya var. Bu dönemde eskisi gibi de artık fuarlara katılım çok şey değil. Sebepleri şu devlet destekleri yeterince fuar desteklerini göstermiyor (Katılımcı 11)”.

“Sürekli var olan üretimimiz devam ederken de bu reklamlara belli bir bütçe ayırıyorduk. Ama işte o kriz dönemi çıktığında da bunda da daralmaya gittik ister istemez. Çünkü artık gelecek para tamamen kısıtlı bide sürekli %60 yurt dışında para akışı oluyordu yurt dışına ihracat yaparken. O birden bire kesildi. Yani şirketin giderinin %60 kesilince ister istemez zor duruma düşüyorduk. Ondan dolayı da birçok şeyde kısıntıya gittiğimiz gibi ekonomi de bu reklamlarda da biraz azaldık açıkçası (Katılımcı 15)”.

#### -Araştırma Geliştirme Harcamalarında Tasarruf

Maliyet tasarrufuna gidilen alanlardan diğeri de araştırma geliştirme harcamalarında yapılan kısıntılardır. Bu zorlu durumda bu tasarruflara yönelen katılımcılardan biri bu durumu şu sözlerle anlatmıştır;

“Normalde üretim akışımız devam ederken bizim sürekli ar-ge çalışmalarımız olurdu. Yeni ürün tasarlama ondan sonra üretimi geliştirip daha fazla ürün elde etme konusunda sürekli ar-ge çalışmalarımız olurdu. İnsan kaynakları olarak da çalıştırdığımız personele her zaman



eğitim ve daha çoğalma hedefindeydik. Bunlar normal prosedür devam ettiğinde vardı. Ama bu dar boğaz kriz dönemleri yaşandığında kısa sürelide olsa ister istemez ar-ge çalışmalarımızı sonlandırdık (Katılımcı 15)”.

#### -Genel Yönetim Giderlerinde Harcama

Kriz dönemini derinden hissedenen firmalardan bazıları da mal varlıklarını paraya nakde çevirmek ve harcamalarını minimuma indirmek için harcamaları kısmıştır. Bu durumu yaşayan katılımcılar durumlarını şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“Firmamızda servis araçlarımız varken bunları satarak dışarıdan servisi kiralık olarak kullanmaya başladık (Katılımcı 29)”.

“Şu şekilde para harcamama derken şu şekil diyebiliriz. Atıyorum mesela biz orada kirada idik. Kiramız ne kadar 1500 dolar mesela. 1500 dolar değil de 750 800 dolara bir yerde var mı oraya gidelim (Katılım 14)”.

#### -Stoklarda Kısıntıya Gitme

Kriz döneminin firma harcamalarında tasarrufa sebep olduğu gibi aynı şekilde firmaların zor durumda kalması sonucu yöneldiği diğer alan ise var olan stokların satılarak nakit ihtiyacının giderilmesidir. Katılımcılardan bir kısmı bu durumu şu sözlerle anlatmıştır;

“Birçok firmaya özel etiketli ürün yapıyorduk bunları düşürdük. Çünkü onlar adına ambalajlar bastırıyorduk stok maliyeti de gerekiyordu. Hem kendi ürünlerimizdeki ambalajların stok maliyetini düşürdük günlük çalışmaya başladık hem de diğer firmaların hiçbir stok maliyetini almama gibi bir karar aldık. Şimdi bizdeki diğer ürünler kendi ürettiğimiz ürünler içerisinde dışarıdan aldığımız ürünleri tamamlayan folyo, çuval ve karton gibi ürünler var. Öncesinde biz stoklu giderdik bu ürünlerde çünkü sipariş ettiğimiz miktar yükseldikçe maliyeti düşüyordu. Ama bide bunun stok maliyeti var. Siz parayı peşin ödüyorsunuz bu ürünleri satıp o ambalajın parsını almanız belki 6 ay sürüyor. Bu sebeple bunları düşürdük. Üretim ve satış miktarlarımız ortalama olarak belli stok maliyetlerimiz düşürmeye çalıştık (Katılımcı 32)”.

“Ha nedir biraz daha stok oranımızı azalttık o dönemde. Mesela depomuzda her üründen 20 bin 30 bin adet bulundururken o kriz dönemini yaşamaya başladığımızda stoklarımızı en çok

giden ürünlerin stoklarını bile yarıya düşürerek ve hiç gitmeyen yani böyle yılda iki üç defa satışı gerçekleşen ürünlerinde üretimini tamamen durdurduk (Katılımcı 15)”.

“Yani biz içe çekilme süreci yaşadık. Ortadoğu pazarına sattığımız ürünler tamamen o pazara yönelik ürünlerden oluşmaktaydı yani oraya ürettiğimiz ürünler tamamen onlara hitap ediyordu. O ürünler başka pazarda veya iç piyasada karşılık bulmayacak tarzdan idi. Firma olarak hiç riske almayarak o pazara yönelik ürünleri de tamamen üretimden keserek onlara hitap eden çeşitliliği üretimden kaldırdık. O pazardan özel istek ile talep olursa anca o şekilde isteğe göre ürün üreterek satış yaptık. O ürünlerde stok bulundurmadık. Çünkü onları üretip satılmayacağı riskine binaen özel istek doğrultusunda üretim yaptık. Kapasiteyi düşürerek stok ile çalışmamaya başladık (Katılımcı 1)”.

Kriz döneminde maliyetlerde tasarrufa gidilmesinin firmanın hayatta kalmasını olumsuz etkileyeceğini ve bu dönem de daha fazla harcamaların yapılması gerektiğinin düşünen katılımcılardan biri düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Krizi bize fırsata çevirmede firmamıza en fazla katkı sağlayan tasarrufa gitmeyip harcama yapmaktır. Bize bu süreçte en fazla katkı sağlayan ar-ge ve pazarlamadır. Ar-ge de altyapı ve yeni ürün geliştirme olarak söyleyebiliriz. Pazarlama da ise fuarlara katılma ve yeni müşteriler elde etmek olarak söylemek gerekir (Katılımcı 2)”.

Görüşme yapılan firmalardan elde edilen veriler firmaların krizin etkisini derinden yaşadıkları ve bu süreçte özellikle maliyetlerde ve harcamalarda tasarrufa gittikleri anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstererek ekonomik olarak zor durum yaşayan firmaların özellikle tasarruflara yönelerek harcamalarda kesintiye gittikleri tespit edilmiştir. Maliyetlerde tasarruf stratejileri zor durumda bulunan işletmelerin bu strateji neticesinde olumlu sonuçlar elde ettiğini ortaya koymuştur (Okumuş, Altınay ve Araslı, 2005). Bazı firmaların ise bu süreçte tasarrufa gitmeyip krizi fırsata çevirmek için fırsat sunduğunu ve daha fazla harcamaya yöneldiklerini ifade etmektedir.

## **5.2.Varlıkların Azaltılması Stratejisi**

Varlık azaltma stratejisi, firmaların daha düşük verimlilikte olan yatırımlarını piyasadan çekerek diğer alanlardaki yatırımların değerlendirilmesidir (Hofer, 198; Morrow ve diğ., 2007).

Filatotchev ve Toms, 2006), varlık azaltımının bir geri dönüş stratejisinin yararlı bir parçası olarak değerlendirilebilmesi için firmanın herhangi bir varlığı elden çıkarılmasıyla birlikte nakit akışını sağlama yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Varlıkların azaltılması stratejisi kriz döneminde firmaların en çok uyguladıkları tasarruf stratejilerinin başında gelmektedir. Uygulanan bu strateji ile firmalar düşük verimde çalışan yatırımları, ana faaliyet alanı dışındaki ürünleri piyasadan çekmektedir. Ayrıca bu strateji uygulanması ile eski teknolojik yatırımların kaldırılıp yenileriyle değiştirilmesi de amaç edinilmektedir.

Kriz döneminde varlıklarını azaltan veya kullanılamaz atıl durumdaki varlıklarını elden çıkaran katılımcılardan bazıları duygularını şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“Mesela bizim şirkete ait bazı araçlar falan vardı. Onları elden çıkardık. Yani burada durmasının bir manası yok. Aynı şekilde üretimde kısıntıya gidip daha sonra üretimi durdurunca bazı üretimde kullanmadığımız makine teçhizatı satarak nakde çevirdik (Katılımcı 31)”.

“Biz üretim için zaten girişimde bulduk buraya bir makine de getirdik. Hani üretimimizi yaparız diye. Bu gibi durumlar olduktan sonra hiçbir şekilde makineyi çalıştıramadan o işi yapan arkadaşlara devrettik. (Katılımcı 14)”.

Firmalardan elde edilen veriler, krizi yaşayan firmaların atıl kalan mallarını satarak firmaya nakit sağladıkları anlaşılmıştır. Elde edilen sonuçları literatürle benzerlik göstererek, kriz dönemini yaşayan firmalar tarafından maliyetlerde tasarruf stratejileriyle birlikte uygulanan varlıklarda azaltmaya gitme stratejileri başarılı sonuçlar vermiştir (Hambrick ve Schect, 1983).

### **5.3.Temel Faaliyetlere Odaklanma Stratejisi**

Kriz dönemi firmaların en fazla başvurduğu diğer tasarruf stratejisi ise temel faaliyetlere odaklanma stratejileridir. Kriz dönemini yaşayan firmaların güçlü aktör olmadığı pazarlardan çekilerek güçlü ve belirleyici olduğu pazarlara ve ürünlere yönelmesi en önemli stratejilerdendir (Ang, Leong ve Kotler, 2000). Kriz sonrası başarılı geri dönüşler, firmaların en iyi tanıdığı ürün gruplarına, özellikle sadık veya daha az fiyat duyarlılığı olan müşteri gruplarına ve firmanın farklı ve önemli rekabet gücüne sahip olduğu alanlara

odaklanmalarıyla başarıya ulaştıkları gözlenmiştir (Sudarsanam ve Lai, 2001). Ayrıca, firma geçmişte iyi bilinen faaliyetlerine de dönerek başarılı bir geri dönüş sağlayabilmektedir (Hambrick ve Schechter, 1983).

Kriz döneminde belirli ürüne odaklanma stratejisini uygulayan katılımcılardan biri durumu şu sözlerle ifade etmişlerdir;

“İlk başladığımız zaman kadın, çocuk, erkek her gruba hitap eden bir üretim şeklimiz vardı. İlerleyen yıllar içerisinde bu üç branşın aynı anda yürütülemediği belli bir alanda branşlaşmamız kanaati oluştu bizde. Daha sonra biz bunların içerisinde çocuğa karar verdik. Aldığımız kararda da isabetli olduğumu gördük. Aynı branşlaşmış olduğumuz sektörün içinde ciddi anlamda bir çeşitlilik arttırdık. Bu çeşitlilik sayesinde tasarımda, fiyatta, piyasada aranan bir firma pozisyonuna geldik. Bizim bir önceki adımımızda daha takip edilebilir, sürdürülebilir bir plan program oluşturduk. Bu da doğru bir karar aldığımızın göstergesiydi (Katılımcı 24)”.

Normal dönemde fazla ürün çeşitlendirmesine giden katılımcılardan biri kriz ile birlikte belirli ürünlere odaklanmanın gerekliliğini şu cümlelerle açıklamaktadır;

“Tam aksine dengesiz bir ürün çeşitlendirmesi vardı kriz öncesi çünkü para o kadar bol ve o kadar talep vardı ki daha çok model çıkarıyorduk daha çok model çıkarıyorduk ki satılıyordu çünkü. Talebi de vardı biz daha çok model çıkardıkça karında daha çok alıcısı vardı. Sonra ne oldu biliyor musun? Öyle bir nokta oldu ki sonra çok sattığımız modeller satılmadı da yine ilk başta bu işe başlarken ki modeller en başındaki modeller de talep oluştu. Çıkardığımız modeller satılmamaya başladı dedik ki biz burada duralım dengesiz model çıkarmanın yerine biraz daha iphone mantığında yani tek tek çıkaralım bunu yani bunu samsung gibi köpek yavrusu gibi 10 tane yapıp insanların kafasını karıştırmayalım biz böyle gidelim bir bir çıkaralım bunu zaten biz de ucuz mal var. Biz ne yapalım işte cam sistemleri çıkarıyoruz cam sistemlerini çeşitlendirelim filan her sen bir tane çıkarmaya başladı (Katılımcı 25)”.

Kriz döneminde belirli ürünlere yönelmenin riski azaltıp firmanın bu süreci başarılı geçirebileceğini katılımcılardan bir kısmı şu ifadelerle anlatmaktadır;

“Çok ürün satıp riske girmektense az ürün üretip doğru noktalara satarak ilerlemeye çalıştık. Amacımız çok ürün satmak değil. Üretim kapasitemizi düşürdük, üretimimiz düşürdük çünkü elinizde fazla ürün olunca onu satmak için ekstra risk almak gerekiyordu (Katılımcı 32)”.

“ Krizi yenmenin şeyi çok satış talebi olan zaman sen çok model çıkartıyorsun aslında çok model çıkarmayı kriz oldu mu çok model değil de daha bilinçli model çıkartman lazım (Katılımcı 25)”

Pazara odaklanma ve belli pazara belli ürünlerle girme stratejilerine yoğunlaşan firmalar uyguladıkları stratejiler sonucunda satışlarda ve karlarda artış yaşanmıştır (Hofer, 1980). Firmaların kriz ile birlikte odaklanma stratejilerine ayrı bir önem vererek önemli başarılar elde ettikleri anlaşılmıştır. Krizi hissederek belirli ürünlere odaklanmayı başaran firmaların literatürdeki çalışmalarla benzerlik göstererek süreci fazla hasar almadan geçirdikleri anlaşılmıştır.

## 6. SONUÇ

Bu çalışmada, Ortadoğu ve Kuzey Afrika bölgesine ihracat yapan farklı bölge ve şehirlerden seçilmiş 33 Türk firma yöneticileriyle görüşmeler yapılarak veriler elde edilmiştir. Yapılan çalışma, ihracat pazarlarında siyasal gerginlikler yaşanan ve bunun neticesinde pazarları kısmen veya tamamen kaybolan Türk ihracatçı firmalarının bu süreçten nasıl etkilendikleri ve bu süreci ne tür tasarruf stratejik hamleleriyle geçirmeye çalıştıklarını anlamaya çalışmaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak literatürden de destek alınarak analiz yorumlanmıştır.

Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleriyle yoğun ticareti olan Türkiye yaşanan olaylar ile birlikte ihracat pazarının bir kısmını kaybetmiştir. Bu kayıp ile birlikte bölgeye yapılan ihracat yaklaşık % 25 dolayında azalmıştır. Dış ticarete yaşanan bu daralma makro düzeyde ülke dış ticaretini etkilemekle birlikte o bölgelere yoğun ticaret yapan firmaları da derinden etkilemiştir. Yaşanan bu olumsuz durum neticesinde o bölgelerle ticaret yapan firmaları zor duruma sokacak olan üretilen mal ve hizmetlere olan talep azaldı, karlılık düştü, normal seyrinde devam eden işler aksadı, hatalı kararların alınmasına zemin hazırlandı, üretim kısmen veya tamamen durdu, işten personel çıkarılmaya başlandı, yatırımlar azaldı, pazarın

daralması veya durması gibi birçok olumsuz etki yaşandı. Böyle bir durumla karşılaşan Türk ihracatçı firmaları öncelikle krizin şoku ile birlikte tedirginlik yaşamaya ve gelecek hakkında endişelenmeye başlamışlardır. Fakat sürecin böyle devam etmemesi gerekliliği ile birlikte sürecin olumsuz etkisini en aza indirmek veya bu süreçte kayıp yaşamadan atlatmak isteyen firmalar çeşitli tasarruf stratejileri uygulamışlardır.

Kriz sürecini yaşayan ve bu süreçten olumsuz etkilenen firmalar bu süreci yönetebilmek için birçok strateji uygulamışlardır. Krizin etkisini en aza indirmek için firmalar tasarruf stratejilerine yönelerek başta maliyetlerde kısıntıya gitme, var olan varlıkları azaltma ve temel uzmanlık alanı olan faaliyetlere odaklanarak bu süreci yönetmeye çalışmışlardır. Çalışma kapsamında görüşülen firmalardan maliyetlerde tasarruf stratejileri kapsamında firmaların, stoklarda kesintiye gitme, işgücü ücretlerinde kesintiler yapma, işten personel çıkarma, ar-ge harcamalarında tasarruf, yatırımları durdurma, reklam ve pazarlama harcamalarında kesintiye gitme tarzında tasarruflara yönemişlerdir. Varlıkları azaltma stratejisi kapsamında, firmalar düşük verimde çalışan yatırımları, ana faaliyet alanı dışındaki ürünleri piyasadan çekmekte ve firmadaki eski teknolojik yatırımların kaldırılıp yenileriyle değiştirmişlerdir. Temel faaliyetlere odaklanma stratejileri kapsamında ise, firmaların en iyi tanındığı ürün gruplarına, özellikle sadık veya daha az fiyat duyarlılığı olan müşteri gruplarına ve firmanın farklı ve önemli rekabet gücüne sahip olduğu alanlara odaklandıkları anlaşılmıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler maliyet tasarrufu stratejisinin en fazla uygulanan strateji olduğu fakat kriz sürecinde en başarılı strateji olmadığı anlaşılmıştır. Varlıkları azaltma stratejisi ve odaklanma stratejisi genel olarak olumlu sonuçlar vermiştir. Odaklanma stratejisini uygulayan firmalar ise krizin etkisini daha az hissederek bu süreci en başarılı geçiren firmalardan oldukları anlaşılmıştır.

## **KAYNAKÇA**

ALONSO-ALMEIDA, M. M. and BREMSER, K. (2013). "Strategic Responses of The Spanish Hospitality Sector to The Financial Crisis". *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141–148.

- ALTUN, İ. (2017). “Determinants of the Export Performance of SMEs: Comparative Analysis of Turkish SMEs Exporting to Middle East and European Regions”. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 75–88.
- ANG, S. H., LEONG, S. M. and KOTLER, P. (2000). “The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses”. *Long Range Planning*, 33(1), 97-119.
- BERTOLA, G., DABUŠINSKAS, A., HOEBERİCHTS, M., IZQUIERDO, M., KWAPİL, C., MONTORNÈS, J. and RADOWSKI, D. (2010). “Price, Wage and Employment Response to Shocks: Evidence from the WDN Survey”.
- BIBEAULT, D.G. (1982). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners*. New York: McGraw-Hill.
- BIGELOW, R., & CHAN, P. S. (1992). “Managing in Difficult Times: Lessons From The Most Recent Recession”. *Management Decision*, 30(8). 34-41
- BOYNE, G. A. and MEIER, K. J. (2009) “Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance”. *Administration & Society*, 40:8, 799–824.
- BRAUN, V. and CLARKE, V. (2006) “Using Thematic Analysis in Psychology”. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77-101.
- BURBANK, R.K. (2005), “The Classic Five-Step Turnaround Process: Case Study of ProdiGene, Inc.”, *Journal of Private Equity*, Vol. 8 (2), Spring, 53-80.
- CUMMINGS, S. (1993). “Brief Case: The First Strategists”, *Long Range Planning*, 133–135.
- DIACONU L (2012) “The Evolution of The European Low-cost Airlines’ Business Model. Ryanair Case Study”. *Procedia Soc Behav Sci* 62: 342–346.
- DİNÇER, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DUQUESNOİS, F., GURAU, C., and LE ROY, F. (2010). “Wine Producers' Strategic Response to A Crisis Situation”. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), 251-268.

- EROĞLU, O., ALTUN, İ. and ALTUN, M. (2016) “The Political Crisis in Turkey-Israel Relations and Economic Interdependence” Proceedings of 37th International Business Research Conference 1-2 August 2016, Circus Circus Hotel, Las Vegas, USA, ISBN: 978-1-925488-14-2
- FABIANI, S., LAMO, A., MESSINA, J. and RÖÖM, T. (2015). “European Firm Adjustment During Times of Economic Crisis”. *Iza journal of Labor Policy*, 4(1), 24. 1-40.
- FILATOTCHEV, I. and TOMS, S. (2006). “Corporate Governance and Financial Constraints on Strategic Turnarounds”. *Journal of Management Studies*, 43(3), 407-433.
- GLUECK, W.F. (1980). *Business Policy and Strategic Management*, 3rd edn, New York, NY: McGraw-Hill,
- GRINYER, P. H., MAYES, D. and MCKIERNAN, P. (1990). “The Sharpbenders: Achieving A Sustained Improvement in Performance”. *Long Range Planning*, 23(1), 116-125.
- HAMBRICK, D.C., and SCHECTER, S.M. (1983). “Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units”. *Academy of Management Journal* 26:231-248.
- HAMBRICK, D. C. and LEÍ, D. (1985). “Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables For Business Strategy”. *Academy of Management Journal*, 28(4), 763-788.
- HITT M.A., IRELAND R.D. and HOSKISSON R.E. (2005). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization*, Sixth Edition, Thomson Inc, South Western, USA,
- HOFER, C. W. and SCHENDEL, D. (1978) “Strategy formulation: Analytical Concepts”. St. Paul, MN: West.
- HOFER, C.W. 1980. “Turnaround strategies”. *Journal of Business Strategy* 1(1):19-31
- İSLAMOĞLU, A. H. ve ALNİAÇIK, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (3. Bs.) Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- KEOWN-MCMULLAN, C. (1997), “Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?”, *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10.



- KOLÇAK, Z. (2006). “İnşaat/mimarlık Şirketlerinin Ekonomik Kriz Yönetim Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması: İstanbul Örneği” İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- KUNC, M. AND BHANDARI, R. (2011). “Strategic Development Processes During Economic and Financial Crisis”, *Management Decision*, Vol. 49 (8) 1343-1353.
- LAITINEN, E. K. (2000).” Long-term Success of Adaptation Strategies: Evidence From Finnish Companies”. *Long Range Planning*, 33(6), 805-830.
- MANN, M. and BYUN, S.-E. (2017). “To Retrench or Invest? Turnaround Strategies During A Recessionary Time”. *Journal of Business Research*, 80, 24–34.
- MORROW JR, J. L., SİRMON, D. G., HITT, M. A., & HOLCOMB, T. R. (2007). “Creating Value in The Face of Declining Performance: Firm Strategies and Organizational Recovery”. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271-283.
- OKUMUS, F., ALTINAY, M. and ARASLI, H. (2005). “The Impact of Turkey's Economic Crisis of February 2001 on The Tourism Industry in Northern Cyprus”. *Tourism Management*, 26(1), 95-104.
- O'NEILL, H. M. (1986). “Turnaround and Recovery: What Strategy Do You Need?”. *Long Range Planning*, 19(1), 80-88.
- PAN, W. H. and CHEN, Y. L. (2014). “A Case Study of The Corporate Turnaround Strategies”. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 7(2), 63-77.
- PATTON, M.Q. (2002). *Qualitative Research*, Sage Publications, Inc. 2455 Teller Road Thousand Oaks, California.
- PEARCE JA, MICHAEL SC. (1997) .“Marketing Strategies That Make Entrepreneurial Firms Recession Resistant”. *Journal of Business Venturing*; 12: 301-315.
- PEARSON, CHRISTINE .M. and MITROFF, IAN.I. (1993). “From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management”. *The Executive* Vol. 7 (1), 48-59.

- PEARSON, C.M. and CLAIR, J.A. (1998). "Reframing Crisis Management", The Academy of Management Review, Vol. 23 (1), 59-76.
- PHELPS NORMAN L., (1986), "Setting Up a Crisis Recovery Plan", The Journal of Business Strategy, 6 (4), 1-11.
- ROBBINS, D.K., and PEARCE, J.A., II. (1992). "Turnaround: Retrenchment and Recovery". Strategic Management Journal 13: 287-309
- ROBBINS, S. P., and COULTER M. (2012). Management, 11.edition, PrenticeHall, USA
- SCHREUDER, H., VAN CAYSEELE, P., JASPERS, P. and DEGRAFF, B. (1991). "Successful Bear Fightingstrategies". Strategic Management Journal,12, 523-34.
- SOYSAL, A., KARASOY, H. A. ve ALICI, S. (2009). "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 431-446.
- STRANG L. (1998) The Turnarouond Process: Conditions and Strategies For a Successful Turnaround Firms. Otaniemi. Finland.
- TUTAR, HASAN. (2000) Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2013), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- YOUNG, P. 2009, "How to Survive a Recession", Strategic Direction, Vol. 25 (1), 3-4
- WILSON, J. W. and EILERTSEN, S. (2010). "How Did Strategic Planning Help During The Economic Crisis?". Strategy & Leadership, 38(2), 5-14.